



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ  
ΚΑΙ ΤΟΥ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ Ε.Σ.Υ.**

**ΞΕΝΙΔΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ**

**ΓΚΟΡΕΖΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2015**



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΚΑΙ  
ΤΟΥ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ Ε.Σ.Υ.**

**ΞΕΝΙΔΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ  
ΓΚΟΡΕΖΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2016

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	7
ABSTRACT .....	8
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	9
2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	10
2.1 Ορίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση .....	10
2.2 Ιστορική αναδρομή εργασιακής ικανοποίησης.....	12
2.3 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης - παρακίνησης εργαζομένων .....	13
2.4 Μέθοδοι μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης.....	26
2.5 Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση; .....	33
2.6 Έρευνες μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης προσωπικού.....	36
3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	42
3.1 Σκοπός και στόχοι έρευνας .....	42
3.2 Δείγμα της έρευνας .....	42
3.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων .....	43
3.4 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων .....	46
4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
4.1 Περιγραφική στατιστική .....	47
4.2 Επαγωγική στατιστική .....	80
5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	96
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	100
6.1 Συμπεράσματα.....	100
6.2 Προτάσεις.....	101
6.3 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	108
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΈΡΕΥΝΑΣ .....	108
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	111

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Τίτλος</b>	<b>Σελίδα</b>
Πίνακας 1. Ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης	11
Πίνακας 2. Ερωτηματολόγιο Έρευνας Εργασιακής Ικανοποίησης	31
Πίνακας 3. Ερωτηματολόγιο Έρευνας Εργασιακής Ικανοποίησης	32
Πίνακας 4. Ερωτηματολόγιο Έρευνα Εργασιακής Διάγνωσης	34
Πίνακας 5. Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Minnesota	36
Πίνακας 6. Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας	37
Πίνακας 7. Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης	39
Πίνακας 8. Έρευνες σχετικά με τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης	42
Πίνακας 9. Συνιστώσες ικανοποίησης και εσωτερική συνοχή του JSS	48
Πίνακας 10. Αντιστοιχία των ερωτήσεων με τις συνιστώσες-υποκλίμακες της εργασιακής ικανοποίησης	49
Πίνακας 11. Περιγραφή των ερωτήσεων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης	50

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Τίτλος</b>	<b>Σελίδα</b>
Σχήμα 1. Οι ανάγκες ενός ανθρώπου κατά τον Maslow	19
Σχήμα 2. Η επίδραση των παραγόντων υγιεινής και παρακίνησης στην ικανοποίηση των εργαζομένων	22
Σχήμα 3. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom	27
Σχήμα 4. Αίσθημα δικαιοσύνης (ισότητας)	28

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τον Επιβλέποντα Καθηγητή κ. Παναγιώτη Γκορέζη για την αμέριστη συμπαράσταση που μου προσέφερε καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, όλους τους συναδέλφους που συμμετείχαν στην έρευνα και βοήθησαν για τη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την στήριξη και την ενθάρρυνση τους κατά την διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού των εργαζομένων στο Ε.Σ.Υ. Επίσης διερευνώνται οι επιδράσεις των δημογραφικών παραγόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, η προϋπηρεσία και την ειδικότητα των υπαλλήλων σε κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης αλλά και στο σύνολο αυτής.

### ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ

Στην έρευνα συμμετείχαν 146 συνολικά γιατροί και νοσηλευτές που υπηρετούν σε Μονάδες Υγείας και νοσοκομείων του Νομού Θεσσαλονίκης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μεταξύ Ιουλίου-Οκτωβρίου του 2015. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης του Paul E. Spector, “Job Satisfaction Survey” (JSS), το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα.

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η έρευνα φανέρωσε, ότι το νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό των φορέων του ΕΣΥ είναι μετρίως ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επίσης, η ηλικία και τα έτη υπηρεσίας βρέθηκε να συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ κανένας άλλος από τους δημογραφικούς παράγοντες που εξετάστηκαν δεν βρέθηκε να επιδρά σημαντικά στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κύριο συμπέρασμα της εργασίας είναι η χαμηλή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ανακύπτει λοιπόν επιτακτικά η ανάγκη να αντιμετωπισθεί το μισθολογικό ζήτημα, οι ανταμοιβές και οι πρόσθετες παροχές, καθώς και το θέμα της διαφάνειας και της προαγωγής των πληροφοριών που σχετίζονται με τον εξεταζόμενο εργασιακό χώρο.

**ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ:** Ικανοποίηση από την εργασία, Υπηρεσίες Υγείας, Παρακίνηση, Μονάδες Υγείας Νομού Θεσσαλονίκης.

## ABSTRACT

### OBJECTIVE

The aim of this thesis is to measure job satisfaction of nurse and doctors that are working in the public health sector of Greece. It also investigates the relationships of the demographic factors, such the employees' sex, age, family condition, educational level, working experience and occupational position in each one of the partial extents of job satisfaction, but also as a whole.

### METHOD

In the survey were participated 146 employees that are working public health sector in the region of Thessaloniki. The survey took place between July and October 2015. For the survey, a questionnaire which measures the job satisfaction of Mr. Paul E. Spector, "Job Satisfaction Survey", was used which is attached to annex.

### RESULTS

The survey revealed that the employees are fairly satisfied from their work. Finally, the age as well as the years of working experience was found to be positively connected with the satisfaction from work, while no other examined demographic factor was found to influence significantly the total job satisfaction.

### CONCLUSION

The main conclusion of this study is the low level of employee satisfaction. Hence, the need to tackle the wage issue, the rewards and fringe benefits, as well as, the issue of transparency and the promotion of information related to the examined workplace are emerged.

**KEYWORDS:** Job Satisfaction, Health Services, Motivation, Thessaloniki region.



## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε χώρο εργασίας είτε στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα αποτελεί κρίσιμο ζήτημα γιατί συνδέεται με την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού. Στη διάρκεια των τελευταίων 50 χρόνων πολλοί ερευνητές και επαγγελματίες έχουν προτείνει διάφορες μεθόδους και τεχνικές. Οι περισσότερες επιδιώκουν την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης που ουσιαστικά αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις θεωρίες των μεθόδων παρακίνησης και την εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο.

Η εργασία διερευνά το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων του Εθνικού Συστήματος Υγείας και συγκεκριμένα του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια φροντίδα υγείας του Νομού Θεσσαλονίκης.

Στην εργασία μελετήθηκε εκτός από τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακών σχέσεων και οι επιδράσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στο θέμα των εργασιακών σχέσεων. Το φύλο, η ηλικία, η ύπαρξη τέκνων, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο κλάδος εργασίας, η προϋπηρεσία και οι μηνιαίες καθαρές αποδοχές αποτελούν παράγοντες, οι οποίοι διερευνήθηκαν ως προς την επίδρασή τους στην εργασιακή ικανοποίηση στο σύστημα υγείας. Ως εργαλείο συγκέντρωσης πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Paul E. Spector, “Job Satisfaction Survey” (JSS) και το δείγμα αποτέλεσαν 146 ιατροί και νοσηλευτές των Μονάδων Υγείας του Π.Ε.Δ.Υ Τούμπα, Μαρτίου, του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης «Α.Χ.Ε.Π.Α.» και του Αντικαρκινικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης «ΘΕΑΓΕΝΕΙΟ». Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα Ιουλίου-Οκτώβριου του 2015 και η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή της τυχαίας δειγματοληψίας. Το νοσηλευτικό προσωπικό που συμμετείχε στη μελέτη ήταν τριετούς φοίτησης (Τ.Ε), διετούς φοίτησης (Δ.Ε) αλλά και κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ενώ το ιατρικό προσωπικό προέρχεται από διάφορες ειδικότητες.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο (Γενικό) μέρος παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση των κύριων εννοιών της εργασιακής ικανοποίησης και συγκεκριμένα των παραγόντων που την επηρεάζουν και οι τεχνικές μέτρησής αυτή. Στο δεύτερο (Ειδικό) μέρος παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας, το εργαλείο και το δείγμα και επίσης τα αποτελέσματα της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης.

# ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

## 2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Το μέλλον και η επιτυχία κάθε οργανωσιακής ή επιχειρησιακής μονάδας βασίζεται στην ικανότητά της να διαχειρίζεται σωστά και να αναπτύσσει τον πολυτιμότερο πόρο της δηλαδή το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησής του μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον.

Σε ένα πελατοκεντρικό επιχειρηματικό περιβάλλον τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα η ικανοποίηση των πελατών σχετίζεται άρρηκτα με τα το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, διότι αυτοί έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Ιδιαίτερα στο τομέα παροχής υγείας η εργασιακή ικανοποίηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Συνεπώς, κρίνεται αναγκαίος ο καθορισμός των παραγόντων ικανοποίησης και παρακίνησης, η ανάλυση των αντίστοιχων θεωριών, καθώς επίσης και η παρουσίαση των θεωριών αξιολόγησης του βαθμού ικανοποίησης τόσο γενικά όσο και ειδικότερα στο τομέα της υγείας. Αυτά είναι τα θέματα που περιλαμβάνονται στο Γενικό Μέρος.

### 2.1 Ορίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση

Ο όρος «Εργασιακή ικανοποίηση» περιγράφει πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο από την εργασία του. Στη βιβλιογραφία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την εργασιακή ικανοποίηση. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους ορισμούς που έχουν δοθεί για τον όρο «εργασιακή ικανοποίηση» από τους διάφορους συγγραφείς-ερευνητές κατά χρονολογική σειρά:

Πίνακας 1. Ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης

Συγγραφέας (-είς)	<i>Εργασιακή ικανοποίηση είναι...:</i>
Hoprock (1935)	Ο συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών περιστάσεων που προκαλούν ένα πρόσωπο να εκφράσει με ειλικρίνεια ότι είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του.
Vroom (1964)	Η συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου σχετικά με την εργασία στο να εξασφαλίσει στο άτομο συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα.
Locke (1969)	Η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν ο εργαζόμενος αξιολογεί την εργασία του.
Pestonjee (1973)	Το άθροισμα των παρακάτω συναισθημάτων του εργαζόμενου: α) της φύσης της εργασίας, τις ώρες εργασίας, τους συναδέλφους, τις ευκαιρίες

	<p>και προοπτικές για προαγωγή και ανάπτυξη, τους κανονισμούς για τις υπερωρίες, το περιβάλλον, τα μηχανήματα και τα εργαλεία, β) τη διοίκηση και την εποπτεία, τη συμμετοχή, τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες, τους επαίνους και τις κατηγορίες, την πολιτική αδειών και την ευνοιοκρατία, γ) τις κοινωνικές σχέσεις με φίλους και συνεργάτες, γείτονες, άτομα στην ίδια κοινωνία, τη συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες και τις κάστες και δ) την προσωπική προσαρμογή και υγεία.</p>
Locke (1976)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου ατόμου.</li> <li>• Οι παρακάτω αρχές: α) τις αξίες που ένα άτομο έχει ή θέλει, β) την αντίληψη που έχει το άτομο για το πώς η επιχείρηση που εργάζεται ικανοποιεί αυτές τις αξίες και γ) και τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες για το άτομο.</li> </ul>
Davis and Nestrom (1985)	<p>Ο βαθμός στον οποίο οι προσδοκίες ταυτίζονται με την πραγματική αξία των αμοιβών.</p>
Granny, Smith and Stone (1992)	<p>Η στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του, που προέρχεται από τη σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη που αποκομίζει και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει.</p>
Miner (1992)	<p>Η στάση που κρατά ο εργαζόμενος απέναντι στην εργασία του.</p>
Spector (1985; 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο βαθμός στον οποίο στους ανθρώπους αρέσει ή δεν αρέσει η εργασία τους.</li> <li>• η συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία. Επίσης,</li> <li>• η αξιολόγηση συγκεκριμένων εργασιακών χαρακτηριστικών με εσωτερικά και εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης. Τέλος,</li> <li>• Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να διαιρεθεί σε δύο κατηγορίες: την εσωτερική και την εξωτερική ικανοποίηση. Η πρώτη αναφέρεται στη φύση των εργασιακών καθηκόντων και στα αισθήματα των ανθρώπων για την εργασία που κάνουν. Η εξωτερική αναφέρεται σε άλλες πτυχές της εργασίας όπως οι αμοιβές, οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα προαγωγών, κλπ.</li> </ul>
Weiss and Cropanzano (1996)	<p>Η συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου για την εργασία του που προκύπτει από τη σύγκριση που κάνει μεταξύ της υφιστάμενης</p>

	εργασιακής του κατάστασης και αυτής που επιθυμούσε ή θεωρεί ότι άξιζε.
Κάντας (1998)	Η συνολική και ενιαία στάση του ατόμου απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία, η οποία αποτελείται όμως από διαφορετικές πτυχές, δηλαδή γίνεται συνολική μέτρηση της ικανοποίησης όπου λαμβάνονται υπόψη όλες οι επιμέρους όψεις.
George et al. (2008)	Η συλλογή των συναισθημάτων και πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι για την τρέχουσα εργασία τους.
Schjoedr (2008)	Η έκταση στην οποία αρέσει στους εργαζομένους η δουλειά τους (ή είναι ο βαθμός συναισθηματικής εξάρτησης).

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται φανερό ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει διαφορετικές διαστάσεις όπως: η ίδια η φύση της εργασίας, η οργανωσιακή δέσμευση, η ψυχική υγεία, οι αμοιβές, η εργασιακή απόδοση οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα προαγωγών, οι εργασιακές συνθήκες, η επικοινωνία στο χώρο εργασίας, η αναγνώριση, η διαπροσωπικές σχέσεις, η προσωπική ανάπτυξη, η ασφάλεια, οι συναδέλφοι, η εποπτεία, και οι πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης και αντανάκλα πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για την εργασία γενικά και στην εργασία τους ειδικά (Spector, 1997).

## 2.2 Ιστορική αναδρομή εργασιακής ικανοποίησης

Οι πρώτες επιστημονικές μελέτες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση πραγματοποιήθηκαν τις δεκαετίες του 1960 και 1970 και αφορούσαν στους εργαζομένους κυρίως των βιομηχανικών μονάδων. Δύο θεωρούνται οι σημαντικότεροι σταθμοί στην έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης:

- 1) Τα πειράματα Hawthorne που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ 1924-1933 υπό την καθοδήγηση του καθηγητή Elton Mayo της σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ. Ο Mayo, κατέληξε σε δύο διαπιστώσεις: α) οι περισσότεροι άνθρωποι παρακινούνται να αναπτύξουν κοινωνικές σχέσεις μέσα στην εργασία τους, και β) συγκεκριμένες αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον των ανθρώπων μπορεί να προκαλέσουν βελτίωση της ψυχικής τους υγείας, προσωπική ικανοποίηση και να τους παρακινήσουν για μία παραγωγικότερη συνεργασία μεταξύ των ίδιων και των συναδέλφων τους.
- 2) τα πειράματα του Frederick Winslow Taylor ο οποίος έθεσε τις βάσεις του επιστημονικού μανάτζμεντ. Τα πειράματα του πραγματοποιήθηκαν στα τέλη της

δεκαετίας του 1970 υπό την επιστημονική του καθοδήγηση ανέδειξαν τη σημαντικότητα της ανταμοιβής στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Ειδικά με το θέμα της παρακίνησης, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από το χρήμα και τα υλικά αγαθά.

### 2.3 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης - παρακίνησης εργαζομένων

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με το ζήτημα της παρακίνησης (ή υποκίνησης) των εργαζομένων. Σχετικά με το ζήτημα αυτό έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες που επιδιώκουν να απαντήσουν στα παρακάτω δύο κρίσιμα ερωτήματα:

- *«Τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, δηλαδή τι είναι αυτό που τους κάνει να έχουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για να εκτελούν καλύτερα τις εργασίες τους;»*
- *«Πώς οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, έτσι ώστε, αφενός να έχουν υψηλότερη διάθεση για απόδοση και αφετέρου να έχουν την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση;»*

Ιστορικά, η πρώτη ερευνητική προσπάθεια απάντησης των δύο ανωτέρω ερωτημάτων πραγματοποιήθηκε από μία ομάδα καθηγητών στο Πανεπιστήμιο Harvard των ΗΠΑ με επικεφαλής τον Elton Mayo και έχει μείνει γνωστή ως πειράματα Hawthorne.

Τα πειράματα Hawthorne διήρκησαν πέντε χρόνια (1927-1932) και κύριος στόχος τους ήταν αρχικά ο προσδιορισμός και στη συνέχεια η μελέτη της επίδρασης των μεταβολών των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος στην εργασιακή απόδοση και κατ' επέκταση στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η ολοκλήρωση των πειραμάτων ανέδειξαν πολλά χρήσιμα συμπεράσματα με κυριότερα τα παρακάτω:

- η απόδοση (παραγωγικότητα) αυξανόταν κάθε φορά που μία παράμετρος του εργασιακού περιβάλλοντος μεταβαλλόταν θετικά. Για παράδειγμα όταν παρατηρήθηκε αύξηση του φωτισμού, της ώρας διαλείμματος, κλπ.
- η απόδοση (παραγωγικότητα) και η ικανοποίηση από την εργασία δεν προέρχεται από οικονομικούς παράγοντες και παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά από κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες όπως η αυτοεκτίμηση, το ομαδικό πνεύμα (το αίσθημα δηλαδή ότι ο ένας εργαζόμενος αποτελεί μέλος μιας ομάδας), η συνεκτικότητα της ομάδας και το υψηλό ηθικό της.

- η απόδοση (παραγωγικότητα) βελτιώνεται χωρίς να μεταβληθεί κάποια παράμετρος του περιβάλλοντος αλλά μόνο και μόνο επειδή έγιναν αντικείμενο παρατήρησης και προσοχής και αισθάνονταν σημαντικοί (Πετρίδου, 2001).

Οι θεωρίες παρακίνησης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με τους στόχους τους (Silverthorne, 2005):

1. Θεωρίες Περιεχομένου (ή Οντολογικές Θεωρίες), που στοχεύουν να διερευνήσουν τις ανάγκες, παράγοντες και τα κίνητρα που ωθούν τους ανθρώπους σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αυτές είναι:
  - Η θεωρία του Maslow.
  - Θεωρία ύπαρξης κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (Existence Relatedness Growth, ERG) του Alderfer.
  - Η θεωρία του Herzberg (Θεωρία των δύο παραγόντων).
  - Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham
  - Η θεωρία της κάλυψης των αναγκών του McClelland.
  - Η Θεωρία X και Ψ του McGregor.
2. Διαδικαστικές Θεωρίες (ή Μηχανιστικές Θεωρίες), που στοχεύουν να διερευνήσουν τις συμπεριφορές και συνθήκες που ωθούν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται κατά συγκεκριμένο τρόπο και εξετάζουν τα είδη και τις κατηγορίες μεταβλητών, οι οποίες συμβάλλουν ή μη, στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι:
  - Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.
  - Η Θεωρία Καθορισμού Στόχων (Goal Setting Theory) του Locke.
  - Η θεωρία της δικαιοσύνης (ή ισότητας) του Adams.
  - Θεωρία των Porter και Lawler.

### **2.3.1 Η θεωρία του Maslow**

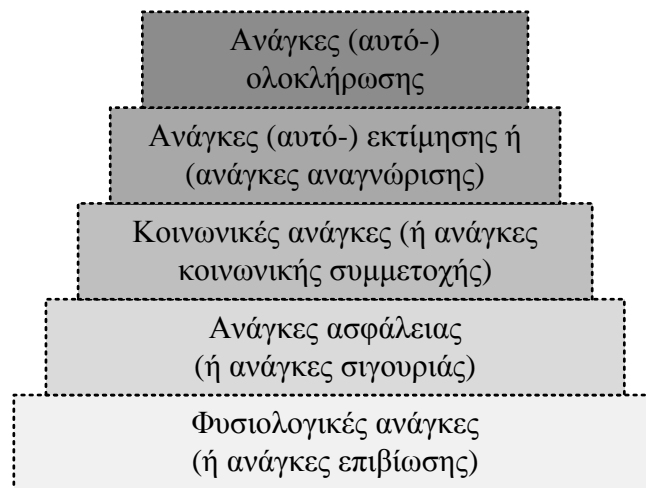
Ίσως η γνωστότερη θεωρία παρακίνησης είναι αυτή του Maslow (1943). Ο Abraham Maslow με τη βοήθεια κλινικών ερευνών προσπάθησε να προσδιορίσει τι είναι αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, διερευνώντας τις ανθρώπινες ανάγκες. Με απλά λόγια, η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του Maslow είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Συνεπώς, τα διοικητικά στελέχη μιας οργανωσιακής οντότητας

για να υποκινήσουν τους εργαζόμενους πρέπει πρώτιστα να γνωρίζουν τις ανάγκες τους. Επίσης, να επιδιώκουν τη σύνδεση της απόδοσή τους με την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Τρεις είναι οι βασικοί άξονες της θεωρίας του Maslow:

- Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Βέβαια,
- Οι ανάγκες του ποτέ δεν ικανοποιούνται στο μέγιστο βαθμό, ενώ,
- Η προσπάθεια αυτή διαρκεί όσο διαρκεί η ζωή του.

Οι ανάγκες ενός ανθρώπου είναι ιεραρχημένες ως προς τη σειρά που πρέπει να ικανοποιούνται δηλαδή αρχικά πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που βρίσκονται στη βάση αυτής και στη συνέχεια διαδοχικά προς τα επάνω οι υπόλοιπες ανάγκες (Σχήμα ).



Σχήμα 1. Οι ανάγκες ενός ανθρώπου κατά τον Maslow

Ειδικότερα, ο Maslow τις εντάσσει στις παρακάτω πέντε κατηγορίες (Μπουραντάς, 2002):

- Φυσιολογικές ανάγκες: πρόκειται για τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξή του σε βιολογικό οργανισμό, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση, κλπ. Οι ανάγκες αυτές βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow και είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει.
- Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς: πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει το αίσθημα της σιγουριάς που απορρέει από τα συναισθήματά του και το αίσθημα της αυτοσυντήρησής του εφόσον πρώτα ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες. Αναφερόμαστε σε μόνιμη εργασία, κατοικία, τη διασφάλιση και στο μέλλον των φυσιολογικών αναγκών.

- Κοινωνικές ανάγκες: πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να νιώθει αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να νιώθει (προσφέρει και κερδίζει) αγάπη και στοργή.
- Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: πρόκειται για ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με το «εγώ» του εκάστοτε ατόμου, όπως για παράδειγμα η φήμη, το κύρος, η εκτίμηση, ο σεβασμός, η επιτυχία, η ανεξαρτησία, η ελευθερία, κλπ.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης: οι οποίες βρίσκονται στο υψηλότερο σημείο της πυραμίδας και αφορούν στις ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες σχετίζονται με το τι θέλει να γίνει, την ικανοποίηση δηλαδή των οραμάτων και των προσδοκιών του έτσι ώστε να αγγίξει το ιδανικό για αυτόν πρότυπο.

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία δεν απαιτείται η πλήρη κάλυψη μιας ανάγκης για να αποτελέσει το κίνητρο για την κάλυψη της υψηλότερης ανάγκης.

Πώς όμως συνδέεται η παρακίνηση με το βαθμό ικανοποίησης; Σύμφωνα με τον Maslow η υποκινητική δύναμη των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησής τους. Δηλαδή όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο η ανάγκη αυτή παρακινεί τον εργαζόμενο. Στην περίπτωση που μία ανάγκη ικανοποιηθεί πλήρως, τότε δεν δημιουργεί καμία παρακίνηση και αυτομάτως κάποια άλλη ανάγκη την αντικαθιστά (ή καλύτερα όταν μία ανάγκη ικανοποιείται επαρκώς, το άτομο προχωρά στην επόμενη σε ιεραρχία ανάγκη). Στην αντίθετη περίπτωση, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς για τον εργαζόμενο. Συνεπώς ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται σημαντικά από τον βαθμό ικανοποίησης ή μη των αναγκών του.

Παρόλο, που σύγχρονες θεωρίες αντέκρουσαν τη θεωρία του Maslow (για παράδειγμα δεν είναι απαραίτητο η κάλυψη μιας ανάγκης να οδηγεί αυτόματα στην κάλυψη μιας υψηλότερης ανάγκης) διδάσκεται ακόμη και σήμερα έχοντας επηρεάσει τις διοικήσεις χιλιάδων επιχειρήσεων να κατανοήσουν τις ανάγκες των υπαλλήλων τους (Brenner, Carmack and Weinstein, 1971; Μπουραντάς, 2002; Spector, 2007).

### **2.3.2 Θεωρία ύπαρξης κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (Existence Relatedness Growth, ERG) του Alderfer**

Ο Alderfer βασίζεται και επεκτείνει την προηγούμενη θεωρία του Maslow, ταξινομώντας τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις (αντί για πέντε) κατηγορίες:



- Ανάγκες ύπαρξης (Existence needs): αναφέρονται στα δύο πρώτα επίπεδα αναγκών της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή στις βιολογικές και ανάγκες ασφάλειας.
- Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (Relatedness needs): αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου (τρίτο επίπεδο αναγκών του Maslow) και αφορούν τις ανάγκες ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων του ατόμου.
- Ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs): πρόκειται για τις ανάγκες οι οποίες βρίσκονται στις δύο υψηλότερες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow, τις ανάγκες δηλαδή της (αυτό-) εκτίμησης και (αυτό-) ολοκλήρωσης του ατόμου.

Παρόλο που τα επίπεδα των Aldrfer και Maslow ταιριάζουν διακρίνονται δύο σημαντικές διαφορές: 1) Ο Aldrfer σε αντίθεση με τον Maslow, υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο να καλυφθεί ένα επίπεδο αναγκών για να αναπτυχθεί το αίσθημα ανάγκης για κάλυψη του επόμενου επιπέδου (για παράδειγμα, στην περίπτωση απογοήτευσης λόγω μη επιτυχημένης κάλυψης ενός ανώτερου επιπέδου αναγκών), και 2) Επίσης, υποστηρίζει πως ένα άτομο μπορεί να παρακινείται ταυτόχρονα από πολλές ανάγκες ή και από καμία.

Τόσο η θεωρία του Aldrfer όσο και του Maslow δέχτηκαν κριτική στα εξής σημεία: 1) Δεν είναι πάντοτε αντιληπτή η σημαντικότητα της κάθε ανάγκης στις διαφορετικές χρονικές περιόδους της ζωής κάθε ατόμου, 2) Οι δύο θεωρίες δεν καθορίζουν τους παράγοντες που θα οδηγήσουν στην παρακίνηση των ατόμων στον εργασιακό χώρο, και 3) Δεν προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλονται οι ανθρώπινες ανάγκες.

### **2.3.3 Η θεωρία του Herzberg (Θεωρία των δύο παραγόντων)**

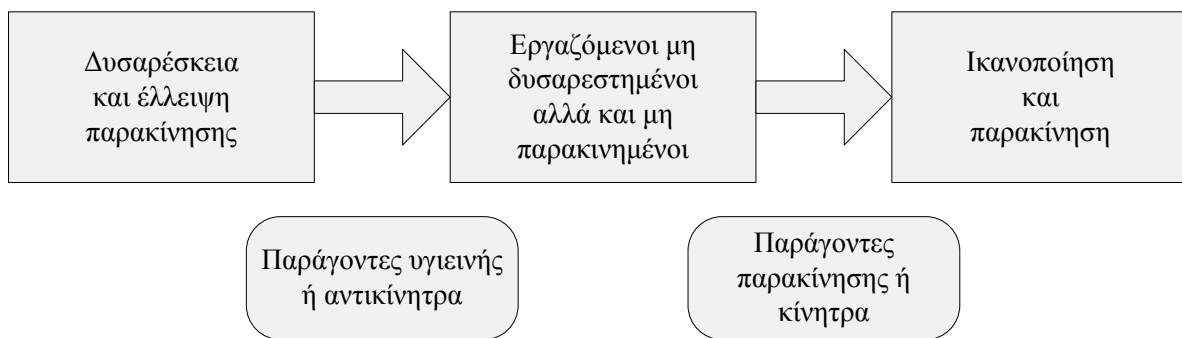
Ο Herzberg (1959) βασίστηκε στη θεωρία του Maslow και διατύπωσε τη θεωρία των δύο παραγόντων που αποτελεί μία ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων που στηρίζεται στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν έναν εργαζόμενο χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες υγιεινής (ή διατήρησης), και στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες που ονομάζονται παράγοντες υποκίνησης ή (κίνητρα):

- Οι παράγοντες υγιεινής υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση όπως η πολιτική της επιχείρησης, η διοίκησή της, η ασφάλεια, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, το ευέλικτο ωράριο, η κοινωνική θέση, η ασφάλεια της απασχόλησης και ο μισθός. Η ύπαρξη αυτών των παραγόντων δεν είναι ικανή να παρακινήσει

τους εργαζόμενους, αλλά εξασφαλίζουν τη «μη δυσαρέσκεια», έτσι ώστε να λειτουργεί ομαλά μία επιχείρηση.

- Οι παράγοντες υποκίνησης (ή κίνητρα) πρέπει να υπάρχουν σε μια επιχείρηση όπως τα επιτεύγματα, οι ευκαιρίες για προαγωγές και εξέλιξη, η αναγνώριση / επιβράβευση, η ίδια η φύση της δουλειάς, η υπευθυνότητα, η πρόοδος και το αίσθημα προσωπικής ανάπτυξης. Πρόκειται δηλαδή για βασικά στοιχεία, τα οποία πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχουν σε έναν εργασιακό χώρο. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Η θεωρία του παρουσιάζεται σχηματικά παρακάτω:



Σχήμα 2. Η επίδραση των παραγόντων υγιεινής και παρακίνησης στην ικανοποίηση των εργαζομένων

Επίσης, ο Herzberg ήταν ο πρώτος που διαχώρισε την παρακίνηση σε εγγενή και εξωγενή καθώς και τις ανταμοιβές σε εσωτερικές (που αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας και είναι η αναγνώριση, η προαγωγή, η επιτυχία κ.α.), και εξωτερικές (που αναφέρονται στο πλαίσιο της εργασίας όπως οι αμοιβές, οι εργασιακές συνθήκες, η ασφάλεια της εργασίας κλπ.). Ο Herzberg θεωρεί επίσης ότι ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι απαραίτητες αλλά είναι τα εσωτερικά κίνητρα αυτά που πραγματικά παρακινούν τους ανθρώπους.

Η θεωρία του Herzberg είχε μεγάλη απήχηση ανάμεσα στις διοικήσεις των επιχειρήσεων προτείνοντας μία νέα στρατηγική για τη παρακίνηση των εργαζομένων γνωστή ως εμπλουτισμός της εργασίας, και ειδικότερα ο επανασχεδιασμό της εργασίας, με σκοπό να δώσει στους εργαζομένους μεγαλύτερη συμμετοχή στο σχεδιασμό, στην εκτέλεση και στην αξιολόγηση της εργασίας τους. Δέχτηκε όμως πολλές επικρίσεις, κυρίως όσον αφορά:

- Τη μεθοδολογία εφαρμογής της (Κάντας, 1998) και ειδικότερα: α) η εφαρμογή διαφορετικών τεχνικών μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά συμπεράσματα, β) η

επιτυχία εξαρτάται από την επιλογή του δείγματος και γ) δεν επιτυγχάνει τη μέτρηση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης.

- Το θεωρητικό της υπόβαθρο (Ewen et al., 1966) και ειδικότερα ο διαχωρισμός μεταξύ παραγόντων υγιεινής και υποκίνησης, που σύμφωνα με τους ερευνητές δεν εκφράζει με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι μεταβλητές της επαγγελματικής ικανοποίησης.

#### **2.3.4 Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham**

Οι Hackman και Oldham (1975), βασιζόμενοι στη θεωρία του Herzberg επανακαθορίζει τη θεωρία των δύο παραγόντων προσδιορίζοντας τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της εργασίας, τα οποία δημιουργούν συνθήκες για υψηλά επίπεδα εσωτερικής εργασιακής παρακίνησης από την πλευρά των εργαζομένων. Δηλαδή τα άτομα παρακινούνται για να παράγουν περισσότερα και να αποδίδουν περισσότερα, όταν αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους έχει νόημα, αισθάνονται ότι φέρουν προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας τους και αποκομίζουν άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους. Οι Hackman και Oldham προτείνουν πέντε χαρακτηριστικά εργασίας: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σπουδαιότητα έργου, αυτονομία επανατροφοδότηση.

Όταν μία εργασία επανασχεδιάζεται ώστε να ενισχύσει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, επιτυγχάνονται βελτιώσεις στην παρακίνηση, στην ικανοποίηση και στην αποτελεσματικότητα των εργασιακών υποχρεώσεων. Επίσης, οι ίδιοι συγγραφείς προτείνουν μία ειδική κλίμακα (εργαλείο), το Job Diagnostic Survey (γνωστό και ως JDS), για τη διάγνωση της ανάγκης επανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας, ώστε να βελτιωθεί η παρακίνηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων.

#### **2.3.5 Η θεωρία της κάλυψης των αναγκών του McClelland**

Ο McClelland (1961) υποστηρίζει ότι υπάρχουν οι παρακάτω τρεις (επίκτητες, δηλαδή εξελίσσονται μέσα από το κοινωνικό περιβάλλον ενός ατόμου) ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο:

- Η ανάγκη για αποδοχή από τους άλλους (ή δημιουργίας κοινωνικών σχέσεων). Ένα άτομο επιδιώκει τη συνεργασία, την αποδοχή, το σεβασμό, την αφοσίωση και την επιβεβαίωση από την ομάδα και όχι την προσωπική του απόδοση. Επίσης, επιδιώκει τη μείωση ή αποφυγή των συγκρούσεων μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι που έχουν αυτή την ανάγκη είναι καλοί στο συντονισμό και στην επικοινωνία

μέσα στην επιχείρηση δημιουργώντας ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας αλλά αυτό επηρεάζει την αντικειμενικότητα του ως μάνατζερ (στην προσπάθεια ενός μάνατζερ να είναι κύρια αρεστός σε άλλους επηρεάζει τις αποφάσεις του με αποτέλεσμα να λαμβάνει αποφάσεις που αυξάνουν τη δημοτικότητα του και όχι αποφάσεις που προωθούν τα συμφέροντα της επιχείρησης).

- Η ανάγκη για δύναμη (εξουσία). Ένα άτομο έχει ανάγκη για εξουσία και δύναμη και επιδιώκει την άσκηση επιρροής σε άλλα άτομα και την αύξηση της ευθύνης και ελέγχου προς τρίτους. Αυτή η ανάγκη μπορεί να εκφραστεί με δύο τρόπους, την ανάγκη για προσωπική δύναμη (οι υπάλληλοι θέλουν να κατευθύνουν τους άλλους) και την ανάγκη για θεσμική εξουσία (οι υπάλληλοι επιθυμούν να κατευθύνουν τις προσπάθειες της ομάδας τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τη επιχείρησης). Οι υπάλληλοι που επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες στοχεύουν στη γρήγορη ανέλιξη σε υψηλότερες θέσεις.
- Η ανάγκη για επίτευξη συγκεκριμένων ρεαλιστικών στόχων (ανεξάρτητα εάν αυτοί αναγνωρίζονται ή όχι) και η επιδίωξη ενός ατόμου να κατορθώσει να ξεπεράσει τους άλλους. Οι υπάλληλοι που έχουν αυτή την ανάγκη, έχουν πολύ καλές επιδόσεις πραγματοποιώντας μια καλή καριέρα σε χαμηλότερα διοικητικά (λειτουργικά) επίπεδα. Δεν χρειάζονται επαίνους και αναγνώριση, η επίτευξη της αποστολής του είναι γι' αυτόν η ανταμοιβή.

Η θεωρία της κάλυψης των αναγκών του McClelland απευθύνεται κυρίως σε ανώτερα διοικητικά στελέχη που αναλαμβάνουν την απόλυτη ευθύνη για τις αποφάσεις που λαμβάνουν, θέτουν στόχους και επιζητούν την πληροφόρηση ως προς τα αποτελέσματα και το βαθμό επίτευξής τους.

### **2.3.6 Η Θεωρία X και Ψ του McGregor**

Ο McGregor (1960), θεώρησε ότι οι παραπάνω θεωρίες δεν λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηριστικά όπως η ιδιοσυγκρασία, η προσωπικότητα, η ψυχολογία, η συμπεριφορά και ο τρόπος σκέψης των εργαζομένων έχουν καθοριστικό ρόλο και σημασία όχι μόνο στον τρόπο λήψης των αποφάσεων που λαμβάνουν σε μια επιχείρηση αλλά και στο βαθμό παρακίνησης και ικανοποίησης τους.

Τις υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά, ο McGregor τις διαχώρισε σε δυο μεγάλες κατηγορίες: τις θεωρίες X και Y:

- Σύμφωνα με τη θεωρία του «X» ο άνθρωπος από τη φύση του απεχθάνεται και αποφεύγει την εργασία. Πρέπει συνεχώς να δέχεται πίεση για να εργαστεί και να επιτυγχάνει στόχους. Γενικά, ο άνθρωπος δεν έχει φιλοδοξίες, δε διαθέτει αυτοσυγκέντρωση, αυτοέλεγχο και δεν τον ενδιαφέρει η ανάληψη ευθυνών / πρωτοβουλιών και η ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου. Είναι ο φόβος δηλαδή και οι κυρώσεις που αποτελούν τα πιο ισχυρά κίνητρα που υιοθετούν απέναντι στον εργαζόμενο.
- Σύμφωνα με τη θεωρία του «Ψ» η εργασία για ένα άνθρωπο είναι φυσική και ο μέσος άνθρωπος δεν απεχθάνεται την εργασία, αντιθέτως την αντιμετωπίζει θετικά. Βέβαια για να συμβεί αυτό θα πρέπει και οι συνθήκες που δημιουργούνται από τα διοικητικά στελέχη σε μία επιχείρηση να είναι ευνοϊκές. Μόνο τότε ο εργαζόμενος δέχεται πρόθυμα τις ευθύνες και είναι διατεθειμένος να εργαστεί σκληρά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Με βάση αυτή τη θεωρία, ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από ευφυΐα, αποφασιστικότητα, φαντασία, δημιουργικότητα, εφευρετικότητα, αυτοέλεγχο και είναι ικανός να αντιμετωπίσει ακόμα και πολύπλοκα προβλήματα ενώ επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών ανώτερου επιπέδου, δηλαδή των αναγκών αυτοεκτίμησης και ολοκλήρωσης.

Σύμφωνα με τον McGregor, ο άνθρωπος έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες από αυτές που παρουσιάζει η Θεωρία «X», γι' αυτό και πίστευε ότι ακόμη κι αν κάποιος από τους εργαζόμενους ανήκαν στη θεωρία «X», έπρεπε με τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών και την παροχή των κατάλληλων κινήτρων να παρακινηθούν από τους προϊσταμένους και να συμπεριφερθούν ως εργαζόμενοι που ακολουθούν τη Θεωρία «Y». Επίσης, και η συμπεριφορά της διοίκησης μιας επιχείρησης εξαρτάται και από την θεωρία την οποία πιστεύει («X» ή «Ψ»). Κάποια διοικητικά στελέχη μπορεί να πιστεύουν στην θεωρία Y, όμως θεωρούν απαραίτητο να υιοθετήσουν την θεωρία X για ένα μικρό χρονικό διάστημα, μέχρι οι υφιστάμενοι τους να κατορθώσουν να αναπτύξουν την συμπεριφορά που απαιτείται για την εφαρμογή της Y θεωρίας.

### **2.3.7 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom**

Ο Vroom (1964) δεν επιδιώκει να προσδιορίσει «τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους» όπως στοχεύουν οι θεωρίες περιεχομένου (που παρουσιάστηκαν παραπάνω) αλλά προσπαθεί να περιγράψει «τη διαδικασία βάσει της οποίας παρακινείται ο εργαζόμενος».

Ειδικότερα, υποστηρίζει ότι είναι οι προσδοκίες των ανθρώπων αυτές που διαμορφώνουν συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η παρακίνηση του εργαζόμενου που επιδιώκει να αναπτύξει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά συνδέεται με:

- Τα αποτελέσματα που θεωρούνται επιθυμητά από τον εργαζόμενο, και
- Την προσδοκία του εργαζόμενου ότι τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να επιτευχθούν μόνο εάν αναπτύξει την συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Με άλλα λόγια *«η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από την εργασία του είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από αυτή και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το ίδιο»* (Κάντας, 1998).

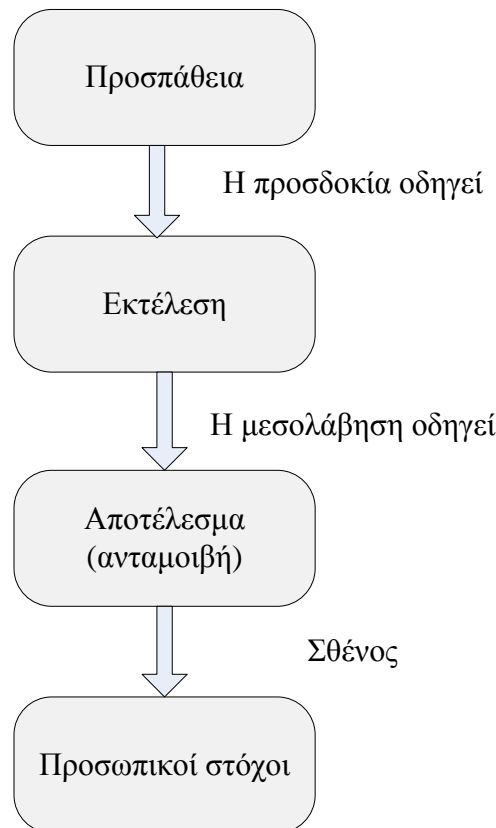
Ο Vroom για να οδηγηθεί στο ανωτέρω συμπέρασμα κάνει μία βασική υπόθεση: Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται άμεσα με τις εξωτερικές ανταμοιβές (όπως είναι η αύξηση του μισθού, η προαγωγή σε υψηλότερη θέση, κλπ.) και εσωτερικές (όπως το αίσθημα επιτυχίας, το αίσθημα επαγγελματικής ολοκλήρωσης, κλπ.) που έχουν αξία για αυτούς.

Συνεπώς, με βάση τη θεωρία των προσδοκιών, ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει θα πρέπει να γνωρίζει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφθεί και ότι οι ανταμοιβές αυτές θα τον βοηθήσουν αποτελεσματικά στην ικανοποίηση των αναγκών του.

Βασική παράμετρος της θεωρίας των προσδοκιών είναι ότι οι ανταμοιβές του εργαζόμενου πρέπει να είναι δίκαιες όχι μόνο σύμφωνα με την προσπάθεια που καταβάλει και αυτά που προσφέρει, αλλά και απέναντι στις ανταμοιβές των άλλων εργαζόμενων. Έτσι για παράδειγμα, ένας υπάλληλος που καταβάλει πιο επίπονη προσπάθεια και προσφέρει περισσότερα από έναν άλλο, σε περίπτωση που αντιληφθεί ότι οι ανταμοιβές του δεύτερου είναι ισχυρότερες σίγουρα απογοητεύεται, χάνει την αυτοεκτίμησή του και αντιλαμβάνεται ότι δεν υπάρχει κλίμα αξιοκρατίας στην επιχείρηση, γεγονός που θα τον οδηγήσει στην παραίτηση από κάθε είδους επιπλέον σκληρής προσπάθειας για την εκτέλεση των εργασιών. Δηλαδή η διάθεση και η απόδοση του ατόμου μέσα σε έναν εργασιακό χώρο συνδέεται άμεσα με την ανταπόδοση ή την ανταμοιβή που περιμένει ότι θα έχει το άτομο. Εάν η ανταπόδοση ή η ανταμοιβή δεν είναι πιθανή, το άτομο δεν θα δείξει την απαιτούμενη προσπάθεια και διάθεση για την επίτευξη ενός στόχου.

Αντιθέτως, εάν υπάρχει η κατάλληλη ανταμοιβή, ο εργαζόμενος θα καταβάλει και στο μέλλον την ίδια προσπάθεια και θα έχει την ίδια συμπεριφορά.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει σχηματικά την εξεταζόμενη θεωρία:



Σχήμα 3. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

### 2.3.8 Η Θεωρία Καθορισμού Στόχων (Goal Setting Theory) του Locke

Κύριος άξονας της θεωρίας του Locke (1976) (ή θεωρία της στοχοθέτησης) είναι το γεγονός ότι ο καθορισμός στόχων είναι η σημαντικότερη κινητήριος δύναμη που παρακινεί τους εργαζόμενους. Μάλιστα ο Locke ανακάλυψε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της δυσκολίας και της σαφήνειας ενός στόχου με την απόδοση των εργαζομένων. Ειδικότερα, όσο πιο σαφής και δύσκολος είναι ο στόχος τόσο αυξάνεται η απόδοση ενός εργαζομένου. Είναι δηλαδή πιο αποτελεσματικό:

- Να συγκεκριμενοποιηθεί ή να ποσοτικοποιηθεί ο στόχος. Θετικά σε αυτό συμβάλλει αφενός η συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου, η αποδοχή του στόχου από αυτόν καθώς επίσης και η πληροφόρηση σχετικά με την πορεία της επίτευξής του. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για την επίτευξη του στόχου. Σημαντικό ρόλο «παίζει» και η αυτοαντίληψη του ατόμου σχετικά με τις ικανότητες αυτές.

- Να είναι δύσκολος ο στόχος, διότι όσο πιο δύσκολος είναι ένας στόχος τόσο μεγαλύτερο είναι το αίσθημα (αυτο-) ικανοποίησης του εργαζομένου. Επίσης, όταν πετυχαίνει κανείς κάτι για το οποίο έχει εργαστεί και έχει κοπιάσει πολύ αυτό συνεπάγεται μεγαλύτερη (αντα) αμοιβή. Βέβαια, θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ πρόκλησης και της πιθανότητας επίτευξης γιατί διαφορετικά ο εργαζόμενος μπορεί να απογοητευτεί.

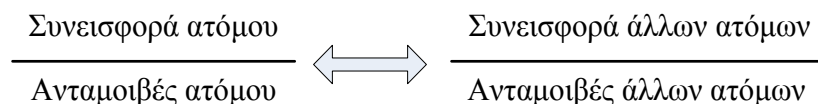
Γενικά οι στόχοι για να παρακινήσουν έναν εργαζόμενο, θα πρέπει να έχουν: α) σαφήνεια, β) πρόκληση, γ) δέσμευση, δ) ανατροφοδότηση, και ε) πολυπλοκότητα.

Η δέσμευση αναφέρεται στο γεγονός ότι οι στόχοι πρέπει να είναι κατανοητοί και να προκύπτουν μετά από συμφωνία υφισταμένων και προϊσταμένων. Η ανατροφοδότηση παρέχει τη δυνατότητα αποσαφήνισης των προσδοκιών, της αναπροσαρμογής της δυσκολίας του στόχου, της αναγνώρισης της προσπάθειας και της ενθάρρυνσης. Με την ανατροφοδότηση ένας εργαζόμενος γνωρίζει τις επιδόσεις του ενώ η πολυπλοκότητα δρα όπως η πρόκληση μόνο που θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα έτσι ώστε οι στόχοι να είναι επιτεύξιμοι ή να μην είναι δυσβάσταχτοι.

Η θεωρία της στοχοθέτησης είναι μία από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης. Αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων που στοχεύει την παραχώρηση πρωτοβουλιών και ελευθερίας κινήσεων προς στους εργαζόμενους και κυρίως της ανατροφοδότησής τους με σκοπό την αξιολόγηση του έργου τους.

### 2.3.9 Η θεωρία της δικαιοσύνης (ή ισότητας) του Adams

Ο Adams υποστήριξε ότι η συμπεριφορά (ή η εργατικότητα) που θα επιλέξουν να έχουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται από το αν θα υπάρξει σε αυτούς αντικειμενική και δίκαιη ανταμοιβή σε σχέση με αυτή των άλλων εργαζομένων (Σχήμα 4).



Σχήμα 4. Αίσθημα δικαιοσύνης (ισότητας)

Δηλαδή, ένας εργαζόμενος παρατηρεί τη συμπεριφορά που διαλέγουν οι συνάδελφοι τους για τον τρόπο που θα εκτελέσουν μία εργασία που τους έχει δοθεί καθώς επίσης και το αποτέλεσμα και την ανταμοιβή τους. Στην συνέχεια συγκρίνουν, τις ανταμοιβές των



συναδέλφων με εκείνες άλλων ατόμων που κάνουν αντίστοιχη δουλειά, ή και με τις δικές τους. Αν από τη σύγκριση αυτή προκύψει ισότητα ή μικρή διαφορά, τότε διακατέχονται από το αίσθημα της ευχαρίστησης και δικαιοσύνης διατηρώντας την απόδοσή τους στα ίδια επίπεδα, χωρίς αλλαγές.

Σε αντίθετη περίπτωση (δηλαδή προκύπτει μεγάλη αρνητική διαφορά από τη σύγκριση, κατάσταση «υποαμειβόμενης ανισότητας») ο εργαζόμενος είτε μειώνει την προσπάθεια του και την προσφορά προς την επιχείρηση, είτε απαιτεί αύξηση της ανταμοιβής του είτε αλλάζει τον τρόπο με τον οποίον η διαδικασία αυτή ελέγχεται, συγκρίνεται και επιλέγεται τελικά το αποτέλεσμα εκείνο που θα φέρει την δικαιότερη ανταμοιβή.

Επιπρόσθετα, στην περίπτωση, που το αποτέλεσμα της σύγκρισης έχει υπερβολικά μεγάλη θετική διαφορά τότε έχουμε «υπεραμειβόμενη ανισότητα», όπου στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι μπορούν είτε να αυξήσουν την προσπάθεια και της συμβολή τους στην εργασία, είτε να απαιτήσουν μείωση των ανταμοιβών - αποδοχών τους είτε να τροποποιήσουν τον τρόπο / διαδικασία αξιολόγησης.

### **2.3.10 Θεωρία των Porter και Lawler**

Οι Porter και Lawler αντίθετα με όλες τις προηγούμενες θεωρίες υποστηρίζουν πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα και όχι το αίτιο της απόδοσης. Όπως αναφέρει ο Μάντζαρης (2009) στη θεωρία αυτή οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν υπόψη τις προσδοκίες, επιθυμίες και αποτελέσματα από συγκεκριμένες συμπεριφορές. Στην περίπτωση αυτή η προσπάθεια, η απόδοση, οι ανταμοιβές και η ικανοποίηση δεν θεωρούνται έννοιες ταυτόσημες αλλά αποτελούν ανεξάρτητες (αλλά) και αλληλο-συσχετιζόμενες μεταβλητές:

- Η προσπάθεια αποτελεί την εξωτερικήυση της παρακίνησης και εξαρτάται από τις προσδοκίες του εργαζομένου, δηλαδή τη σχέση που αντιλαμβάνεται μεταξύ της προσπάθειας που θα πρέπει να καταβάλλει, της απόδοσης που θα έχει, των ανταμοιβών που θα λάβει, αλλά και της αξίας που έχουν για αυτόν οι πιθανές ανταμοιβές.
- Η απόδοση δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση και την προσπάθεια του ατόμου αλλά και από τις ικανότητες του ατόμου, το ρόλο του στην επιχείρηση και τα μέσα που του δίδονται από την επιχείρηση.
- Οι ανταμοιβές αποτελούν το αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου και διακρίνονται σε εσωτερικές (παράγοντες υγιεινής) και εξωτερικές (παράγοντες παρακίνησης).

- Τέλος, η ικανοποίηση σχετίζεται με τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος και τη δικαιοσύνη που νιώθει για αυτές σε σχέση με αυτές των συναδέλφων του.

Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν είναι ότι η παρακίνηση δεν είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την απόδοση, καθώς υπάρχουν κάποιοι υπολογισμοί που πραγματοποιούν τα άτομα όταν αποφασίσουν ότι θα αυξήσουν την απόδοση τους.

## 2.4 Μέθοδοι μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης

Ταυτόχρονα με την ανάπτυξη θεωριών εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης αναπτύχθηκαν μέθοδοι και εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Από τα πρώτα χρόνια το ερωτηματολόγιο προτάθηκε ως το βασικότερο εργαλείο που χρησιμοποιείται ακόμα και σήμερα για την διεξαγωγή τέτοιων ερευνών. Άλλο εργαλείο που προτάθηκε είναι η συνέντευξη. Παρόλο που σε κάποιες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται οι συνεντεύξεις, οι περισσότερες έρευνες γίνονται μέσω ερωτηματολογίων, καθώς μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει μεγαλύτερο δείγμα με αρκετά χαμηλότερο κόστος. Επιπλέον, η ποσοτικοποίηση και η στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων γίνεται ευκολότερα.

Τα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν συνήθως ερωτήσεις με μία κλίμακα διαβάθμισης από 1-5 όπου το 1 υποδηλώνει καθόλου ικανοποιημένος και το 5 πολύ ικανοποιημένος (κλίμακα Likert) είτε ερωτήσεις που επιδέχονται απάντηση με ναι ή όχι (διχοτομικές ερωτήσεις).

Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στο επίπεδο της αμοιβής, τις πρόσθετες παροχές, τις ευθύνες της εργασίας, την ποικιλία των καθηκόντων, τις ευκαιρίες προαγωγής, τη φύση της εργασίας, την επικοινωνία, την εποπτεία-επιτήρηση, τις λειτουργικές διαδικασίες, και τους συναδέλφους. Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση υφιστάμενων κλιμάκων είναι η κάλυψη των βασικών διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης, η επίδειξη υψηλών ποσοστών αξιοπιστίας από την υφιστάμενη χρήση τους, η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους από την ανάπτυξη μιας νέας κλίμακας. Το βασικό μειονέκτημα χρήσης μιας υπάρχουσας κλίμακας έχει να κάνει με τον περιορισμό στην μέτρηση πιο ιδιαίτερων διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης σε ειδικούς τύπους επιχειρήσεων, από τους γενικούς και βασικούς που συνήθως ταιριάζουν στις περισσότερες επιχειρήσεις.

Στην ενότητα αυτή, παρουσιάζονται συνοπτικά τα κυριότερα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης:

- Έρευνα Εργασιακής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Survey)
- Έρευνα Εργασιακής Διάγνωσης (Job Diagnostic Survey)
- Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Minnesota (Minnesota satisfaction questionnaire)
- Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας (Job Descriptive Index)
- Δείκτης Εργασιακής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Index)
- Μέτρο Εργασιακής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Measure)
- Εργασία Γενικής Διαβάθμισης (Job in General Scale)
- McCloskey/Mueller Satisfaction Scale
- The Nurse Satisfaction Scale

Αναλυτικά,

#### **2.4.1 Έρευνα Εργασιακής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Survey)**

Ο δείκτης αυτός αναπτύχθηκε από τον Paul Spector, στο πανεπιστήμιο της Νότιας Φλόριντας των ΗΠΑ το 1985. Δημοσιεύτηκε στο επιστημονικό περιοδικό American Journal of Community Psychology την ίδια χρονιά. Το ερωτηματολόγιο σύμφωνα με τον Spector καλύπτει την ανάγκη για ένα εργαλείο που θα απευθύνεται στις υπηρεσίες που εξυπηρετούν τον άνθρωπο, σε δημόσιους φορείς όπως και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Οι διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης που εξετάζει είναι οι εξής:

- Αποδοχές / αμοιβές.
- Πρόσθετες παροχές.
- Ευκαιρίες εξέλιξης.
- Πιθανές ανταμοιβές καλής απόδοσης, χωρίς να είναι απαραίτητα χρηματικές.
- Αντικείμενο της εργασίας.
- Συνάδελφοι.
- Επίβλεψη.
- Επικοινωνία.
- Λειτουργικές συνθήκες, όπως οι διαδικασίες και διάφοροι κανονισμοί που διέπουν τον οργανισμό.

Ο παρακάτω Πίνακας περιγράφει τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης:

Πίνακας 2. Ερωτηματολόγιο Έρευνας Εργασιακής Ικανοποίησης (Πηγή: Spector (1985))

Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης	Περιγραφή
<b>Μισθός</b>	Ικανοποίηση από το μισθό και τις αυξήσεις
<b>Ευκαιρίες προαγωγής</b>	Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής
<b>Πρόσθετες παροχές</b>	Ικανοποίηση από τις πρόσθετες παροχές
<b>Έκτακτες ανταμοιβές</b>	Ικανοποίηση από μια καλή επίδοση
<b>Επίβλεψη</b>	Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο και τη διοίκηση
<b>Συνεργάτες</b>	Ικανοποίηση από τους συνεργάτες
<b>Φύση της δουλειάς</b>	Ικανοποίησης από το είδος των εργασιών που διεκπεραιώνονται
<b>Επικοινωνία</b>	Ικανοποίηση από την επικοινωνία μέσα στο νοσοκομείο
<b>Ισχύουσες διαδικασίες</b>	Ικανοποίηση από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες

Η κλίμακα αποτελείται τριάντα έξι (36) στοιχεία, δηλαδή τέσσερα (4) στοιχεία η κάθε διάσταση. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν 6-βάθμιες κλίμακες, με εύρος απαντήσεων από Διαφωνώ πάρα πολύ έως Συμφωνώ πάρα πολύ (Spector, 1985). Στο παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που πρότεινε ο Spector.

#### 2.4.2 Έρευνα Εργασιακής Διάγνωσης (Job Diagnostic Survey)

Οι Hackman and Oldham το 1975 δημιουργούν το Job Diagnostic Survey (JDS) ως εργαλείο για να μελετήσει τις επιπτώσεις των εργασιακών χαρακτηριστικών στους ανθρώπους. Στην κλίμακα τους συμπεριέλαβαν οκτώ (8) υποκλίμακες που αναφέρονται στα εξής στοιχεία:

- Αυτονομία, ο βαθμός ελευθερίας που δίνει η εργασία.
- Το βαθμό σημαντικότητας των επιδράσεων της εκτέλεσης διάφορων εργασιών στο άτομο, στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον.
- Ικανότητες- Δεξιότητες, ο βαθμός απαίτησης διάφορων ικανοτήτων και γνώσεων για την εκτέλεση των εργασιών.
- Ανατροφοδότηση από την ίδια την εργασία, δηλαδή η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων και της απόδοσης των εργαζομένων.

- Ανατροφοδότηση από τους προϊστάμενους, δηλαδή σε ποιο βαθμό οι προϊστάμενοι ενημερώνονται για την απόδοση των υφιστάμενων ή εργαζόμενων του ίδιου επιπέδου
- Συνεργασία, ο βαθμός που απαιτεί η εργασία να συνεργάζονται οι εργαζόμενοι με άλλα άτομα για την διεξαγωγή και ολοκλήρωση της.
- Καθήκοντα, η εκτέλεση εργασιών από την αρχή έως το τέλος με φανερό αποτέλεσμα.

Συγκεκριμένα, για την μέτρηση της γενικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε μια υποκλίμακα πέντε (5) στοιχείων, και μια υποκλίμακα με δεκατέσσερα (14) στοιχεία για την διερεύνηση πέντε (5) πιο συγκεκριμένων παραμέτρων ικανοποίησης:

- Αμοιβές (2 στοιχεία).
- Επίβλεψη (3 στοιχεία).
- Εξέλιξη (4 στοιχεία).
- Κοινωνικές σχέσεις (3 στοιχεία).
- Ασφάλεια (2 στοιχεία).

Το εύρος των διαθέσιμων απαντήσεων για τους ειδικούς παράγοντες ικανοποίησης είναι από «εξαιρετικά δυσαρεστημένος» έως «εξαιρετικά ευχαριστημένος», σε 5-βάθμια κλίμακα. Ενώ, για την γενική ικανοποίηση το εύρος των απαντήσεων είναι «διαφωνώ έντονα» έως «συμφωνώ έντονα» σε επταβάθμια κλίμακα (Hackman and Oldhman, 1974).

#### **2.4.3 Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Minnesota (Minnesota satisfaction questionnaire)**

Ένα επίσης γνωστό ερωτηματολόγιο είναι το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) των Weiss, Dawis, England and Lofquist, το οποίο ζητά από τους ερωτώμενους να απαντήσουν σε 100 ερωτήσεις (στη μεγάλη του εκδοχή που αναπτύχθηκε το 1997) ή σε 20 στοιχεία (στη μικρή του εκδοχή) που αναπτύχθηκε το 1967.

Το ερωτηματολόγιο αυτό μετρά την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια λαμβάνοντας υπόψη είκοσι διαστάσεις, όπως την αξιοποίηση των ικανοτήτων, την επίτευξη, την εξουσία, τις αμοιβές, τη δημιουργικότητα, την ανεξαρτησία, τις ηθικές αξίες, την αναγνώριση, την υπευθυνότητα, κλπ. (Weiss, et al., 1967).

- Επιτεύγματα.
- Δραστηριότητα.

- Ανεξαρτησία / Ελευθερία.
- Ποικιλία.
- Κοινωνική θέση.
- Ηθικές αξίες.
- Ασφάλεια.
- Αναγνώριση.
- Συναδελφικότητα.
- Συνθήκες εργασίας.
- Προαγωγές.
- Υπευθυνότητα.
- Αμοιβές.
- Δημιουργικότητα.
- Επίβλεψη (τεχνική).
- Επίβλεψη (ανθρώπινες σχέσεις)
- Εξουσία.
- Πολιτικές και διαδικασίες.
- Αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού.
- Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών.

Εξαιτίας των λεπτομερειών που εξετάζει αυτό το ερωτηματολόγιο είναι πιο εύχρηστο και οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Το εύρος των απαντήσεων που δίνεται είναι από πολύ ικανοποιημένος έως πολύ δυσαρεστημένος, σε 5-βάθμια κλίμακα. Στο Παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που πρότειναν οι Weiss, Dawis, England and Lofquist.

#### **2.4.4 Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας (Job Descriptive Index)**

Ένα από τα πιο δημοφιλή ερωτηματολόγια είναι το Job Descriptive Index (JDI). Αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall and Hullin (1969) και αξιολογεί τις παρακάτω πέντε διαστάσεις: την εργασία, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, το μισθό, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις δυνατότητες προαγωγής. Περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις, κάθε μία από τις οποίες αποτελεί μία μικρή φράση περιγραφική της εργασίας.

Η εκτενής έκδοση περιλαμβάνει εβδομήντα δύο (72) στοιχεία, είτε με εννέα (9) είτε με δέκα οκτώ (18) στοιχεία σε υποκλίμακες. Οι διαθέσιμες απαντήσεις είναι «Ναι», «Όχι», και «Δεν είμαι σίγουρος». Η κλίμακα αυτή θεωρείται η πιο διαδεδομένη μέθοδος για την μέτρηση

ικανοποίησης των εργαζομένων, έχοντας μεταφραστεί σε εννέα (9) γλώσσες και έχοντας χρησιμοποιηθεί σε περισσότερες από δεκαεπτά (17) χώρες (Stanton et al., 2001). Το ερωτηματολόγιο που πρότειναν οι Smith, Kendall and Hullin παρουσιάζεται στο Παράρτημα.

#### **2.4.5 Δείκτης Εργασιακής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Index)**

Ο Brayfield and Rorthe ανέπτυξαν αυτή την κλίμακα το 1951 και συμπεριέλαβαν δεκαοκτώ (18) προτάσεις έκφρασης συναισθημάτων και απόψεων για την εργασία, με δυνατές απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα από «Συμφωνώ πολύ» έως «Διαφωνώ πολύ».

#### **2.4.6 Μέτρο Εργασιακής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Measure)**

Ο Horrock το 1935 ανέπτυξε την κλίμακα αυτή συμπεριλαμβάνοντας τέσσερις (4) διαστάσεις σχετιζόμενες με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται με το άθροισμα των απαντήσεων κάθε ερώτησης, δίνοντας σε κάθε μια από αυτές την ίδια βαρύτητα και διαμορφώνοντας ένα σκορ από το τέσσερα (4) έως το δεκαοκτώ (18). Η κλίμακα είναι 7-βάθμια και περιλαμβάνει διαφορετικές απαντήσεις σε κάθε ερώτηση.

#### **2.4.7 Εργασία Γενικής Διαβάθμισης (Job in General Scale)**

Οι Ironson και οι συνεργάτες του θεωρούν ότι η συνολική ικανοποίηση δεν είναι αποτέλεσμα της άθροισης των επιμέρους παραγόντων ικανοποίησης (Ironson et al., 1989). Αυτή ήταν η αιτία που έφτιαξαν αυτή την κλίμακα που περιλαμβάνει δεκαοκτώ (18) στοιχεία, με επιθετικούς προσδιορισμούς, δίνοντας την δυνατότητα απάντησης με «Ναι», «Όχι» ή «Δεν είμαι σίγουρος».

#### **2.4.8 McCloskey/Mueller Satisfaction Scale**

Το εργαλείο MMSS είναι ένα ερωτηματολόγιο ειδικά αναπτυγμένο για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού. Με μία 5-βάθμια κλίμακα μετράει 8 διαστάσεις: εξωτερικές αμοιβές, ικανοποίηση από το σχεδιασμό της εργασίας, συνάδελφοι, αλληλεπίδραση, επαγγελματικές ευκαιρίες, έλεγχος και ευθύνες (van Saane et al, 2003).

#### **2.4.9 The Nurse Satisfaction Scale**

Παρόμοια με το προηγούμενο ερωτηματολόγιο το NSS αφορά στο νοσηλευτικό προσωπικό. Αποτελείται από 24 ερωτήσεις 7-βάθμιας κλίμακας Likert. Περιλαμβάνει τις παρακάτω

διαστάσεις: διοίκηση, συνάδελφοι, καριέρα, φροντίδα ασθενών, σχέση με προϊστάμενους, νοσηλευτική εκπαίδευση και επικοινωνία.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των εργαλείων υπάρχουν δύο σημεία που αξίζουν προσοχής: 1) έχουν διατυπωθεί ενστάσεις αξιοπιστίας και εγκυρότητας των εργαλείων αυτών, και 2) παρόλο που υπάρχουν πολλά ερωτηματολόγια έχει εντοπιστεί από διάφορους η έλλειψη μίας συγκεκριμένης και κοινής μεθόδου μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συγκεντρωτικά τα κύρια χαρακτηριστικά των εργαλείων μέτρησης ικανοποίησης των εργαζομένων:

Πίνακας 7. Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης (van Saane et al., 2003)

Εργαλεία	Δείγμα	Ερωτήσεις-Κλίμακα απαντήσεων	Αντικείμενο μέτρησης
<b>Job in General Scale (JIG)</b> (Ironson et al., 1989)	Ετερογενές	18 ερωτήσεις – κλίμακα 3 απαντήσεων (ναι, όχι, δεν είμαι σίγουρος)	Εργασιακή ικανοποίηση εν γένει.
<b>Job Satisfaction Questionnaire</b> (Andrew & Withey, 1976)	Ετερογενές	5 ερωτήσεις – 7βάθμια κλίμακα Likert (ικανοποιημένος έως καθόλου ικανοποιημένος)	Συνολική εργασιακή ικανοποίηση.
<b>Job Satisfaction Survey (JSS)</b> (Spector, 1985)	Εργαζόμενοι κοινωνικών υπηρεσιών	36 ερωτήσεις – 6βάθμια κλίμακα Likert (συμφωνώ απόλυτα έως διαφωνώ απόλυτα)	Μισθός, προαγωγή, επίβλεψη, πρόσθετες παροχές, έκτακτες ανταμοιβές, λειτουργικές διαδικασίες, συνεργάτες, φύση της εργασίας, επικοινωνία.
<b>Emergency Physician Job Satisfaction Instrument (EPJS)</b> (Lloyd et al.,	Γιατροί επειγόντων περιστατικών	79 ερωτήσεις – 7βάθμια κλίμακα Likert (συμφωνώ απόλυτα έως διαφωνώ απόλυτα)	Διαχειριστική αυτονομία, κλινική αυτονομία, πόροι, κοινωνικές σχέσεις, τρόπος ζωής, προκλήσεις.



<b>1994)</b>			
<b>McCloskey &amp; Mueller Satisfaction Scale (MMSS) (1990)</b>	Νοσηλευτές	31 ερωτήσεις – 5βάθμια κλίμακα Likert (πολύ δυσαρεστημένος έως πολύ ικανοποιημένος)	Εξωγενείς ανταμοιβές, ικανοποίηση από τον προγραμματισμό, ισορροπία οικογένειας - εργασίας, συνεργάτες, αλληλεπίδραση, επαγγελματικές ευκαιρίες, έπαινος/αναγνώριση, έλεγχος/υπευθυνότητα.
<b>Measure of Job Satisfaction (MJS) (Traynor &amp; Wade, 1993)</b>	Νοσηλευτές	38 ερωτήσεις – 5βάθμια κλίμακα Likert (πολύ ικανοποιημένος έως πολύ δυσαρεστημένος)	Προσωπική ικανοποίηση, φόρτος εργασίας, επαγγελματική υποστήριξη, μισθός, προοπτικές, εκπαίδευση.
<b>Nurse Satisfaction Scale (NSS) (Ng, 1993)</b>	Νοσηλευτές	24 ερωτήσεις – 7βάθμια κλίμακα Likert (συμφωνώ απόλυτα έως διαφωνώ απόλυτα)	Διοίκηση, συνεργάτες, καριέρα, φροντίδα ασθενή, σχέσεις με τον προϊστάμενο, εκπαίδευση νοσηλευτών, επικοινωνία.

## 2.5 Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση;

Απάντηση στην ερώτηση αυτή προσπάθησε να δώσει ο Spector (2008) συνθέτοντας τη σχετική βιβλιογραφία που βασικό στόχο είχε να προσδιορίσει τους παράγοντες που κάνουν τους εργαζομένους να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Συγκεκριμένα, ο Spector κατηγοριοποίησε τους παράγοντες σε:

- Προσωπικούς παράγοντες, και
- Περιβαλλοντικούς παράγοντες.

### 2.5.1 Προσωπικοί παράγοντες

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα και τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Ως τέτοιοι, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, θεωρούνται κατά πρώτον οι προσωπικές εμπειρίες που έχει κάθε εργαζόμενος,

δηλαδή εκείνα τα θετικά συναισθήματα και οι εμπειρίες που τον ωθούν στην παρουσία μίας καλής στάσης απέναντι στην εργασία του και έτσι του προσφέρουν εργασιακή ικανοποίηση. Άλλος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση του εργαζόμενου είναι δημογραφικά στοιχεία που σχετίζονται με την ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση, τους προηγούμενους ρόλους και αρμοδιότητες που του αναλογούσαν, τα χρόνια προϋπηρεσίας και το ωράριο της υφιστάμενης εργασίας του.

Η ευσυνειδησία είναι ένας παράγοντας που όταν εκφράζεται με τη συμπεριφορά του εργαζόμενου να εκδηλώνει μία τάση συμμετοχής-ανάμειξης, ανάληψης έργου ή ευθυνών, είναι πολύ πιθανόν να τον ανταμείψει ικανοποιητικά, άρα τελικά να αυξήσει την συνολική του εργασιακή ικανοποίηση.

Σχετικές έρευνες του Aamodt, το 2007, ανέφεραν πως ένα σημαντικό ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται να εξηγείται από γενετικούς παράγοντες, δηλαδή ότι ο παράγοντας της γενετικής προδιάθεσης κατέχει σημαντικό βαθμό στην ικανοποίηση κάποιων ατόμων.

Το αν κάποιος ικανοποιείται ή όχι από την εργασία του έχει να κάνει και με στοιχεία της προσωπικότητάς του. Δηλαδή, στον ίδιο χώρο και με τις ίδιες ακριβώς συνθήκες, διαφορετικές προσωπικότητες, δεν είναι στον ίδιο βαθμό ικανοποιημένες. Παλαιότερες έρευνες έχουν δείξει ότι κάποιοι τύποι προσωπικοτήτων έχουν την τάση να είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι με την εργασία τους. Το 1997, οι Judge, Locke και Durham, ανέφεραν τέσσερις συγκεκριμένες μεταβλητές, που καθορίζουν το αν ένα άτομο θα ικανοποιηθεί και κατά πόσο από την εργασία του, οι οποίες είναι η συναισθηματική ισορροπία, η σταθερότητα, η αυτοεκτίμηση και τέλος η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να κυριαρχεί στο εργασιακό του περιβάλλον.

Έρευνα (Xiao et al., 2012), έδειξε πως όταν κάποιος είναι ευχαριστημένος γενικότερα από τη ζωή του, επιδρά θετικά προς την εργασία του. Η ικανοποίηση δηλαδή από τη ζωή, έχει θετικό αντίκτυπο στον εργασιακό χώρο. Μία άλλη έρευνα (Judge and Watanabe, 1993) η οποία μάλιστα αφορούσε στο χώρο της υγείας, έδειξε πως άτομα που ήταν χαρούμενα στη ζωή τους οδηγούνταν σε παραίτηση όταν δεν ήταν ικανοποιούνταν από την εργασία τους.

Ανάλογα με τις καταβολές, τον τρόπο και το περιβάλλον στο οποίο κάποιος γεννιέται και μεγαλώνει, ορίζεται και το κατά πόσο θα εισπράξει εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, πάλι από έρευνες (Aamodt, 2004), αναφάνηκε πως εργαζόμενοι από διαφορετικές χώρες, έχοντας διαφορετική κουλτούρα, παρουσιάζουν και διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Ένας ακόμη παράγοντας που ανήκει καθαρά στους προσωπικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, είναι αυτός της ευφυΐας που κάθε άτομο διαθέτει. Σχετική

έρευνα από τον Aamodt (2004) έδειξε ότι εργαζόμενοι με υψηλότερο δείκτη ευφυΐας εισπράττουν και απολαμβάνουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση.

### **2.5.2 Παράγοντες του περιβάλλοντος**

Άλλοι ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν κάποιους παράγοντες από το περιβάλλον (εξωγενείς παράγοντες) που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Έτσι, οι Hackman και Oldham το 1976, ανέδειξαν ότι σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση έπαιζαν παράγοντες συνυφασμένοι με τη φύση της εργασίας, και αυτοί ήταν α) η ποικιλία των δεξιοτήτων, β) η πληρότητα εκτέλεσης της εργασίας, γ) η σημαντικότητα του καθήκοντος, δ) η αυτονομία (ελευθερία λειτουργικότητας), και ε) η ανατροφοδότηση, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο γίνεται σαφές στους εργαζόμενους ότι κάνουν σωστά τη δουλειά τους.

Οι Scarpello and Campbell (1983) ανέδειξαν πως ρόλο επηρεασμού στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης παίζουν οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε συναδέλφους σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Αργότερα, έρευνα των Witt and Nye (1992) έδειξε ότι το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, σε μικρό όμως βαθμό. Βέβαια η έρευνα ανέδειξε ότι τα χρήματα δεν αποτελούν το μοναδικό κίνητρο, υπάρχουν όμως θέματα όπως το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών, για τα οποία οι εργαζόμενοι απαιτούν δίκαιη μεταχείριση.

Ο Mullins (1993), εντοπίζει κάποιους παράγοντες σχετιζόμενους με διάφορα χαρακτηριστικά της εργασίας, που επιβαρύνουν ψυχολογικά το άτομο και συνεπώς το τι ικανοποίηση εισπράττει. Τέτοιοι είναι η απογοήτευση και η αποξένωση που κάποιος βιώνει, άρα δεν ικανοποιείται. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας την οποία δεν μπορεί να ακολουθήσει και συνεπώς νιώθει μειονεκτικά. Το πόσο σημαντικό είναι το είδος της εργασίας που πραγματοποιεί και επομένως αν νιώθει ικανός και απαιτητός για την άσκησή της, ή μη λειτουργικός και άχρηστος. Ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η επιτήρηση της εργασίας από άλλα άτομα (συναδέλφους ή προϊσταμένους), καθώς και το αν από την εργασία απορρέει ψυχολογική ευεξία. Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας είσπραξης εργασιακής ικανοποίησης, είναι και αυτός που ορίζει ότι το άτομο συμφωνεί και αποδέχεται το ρόλο που παίζει στην ενάσκηση των καθηκόντων του (στο ρόλο που του έχει ανατεθεί στην εργασία του) και δεν ανακλύπει συγκρουσιακή κατάσταση, τόσο σε ψυχολογικό όσο και σε εργασιακό (συναδελφικό) επίπεδο.

Ακόμη, η δυνατότητα συμμετοχής στην εργασία, αναδείχθηκε σαν ένας πολύ σημαντικός παράγοντας απόκτησης ικανοποίησης. Οι ερευνητές Zatzick και Iverson (2011), απέδειξαν πως όταν υπάρχει συμμετοχή του εργαζόμενου στη διαδικασία ορισμού του εργασιακού πλαισίου (καθήκοντα, συνεργασίες, ομάδες, συνυπευθυνότητα, λήψη αποφάσεων, κ.ά.), τότε η ικανοποίηση του ατόμου ήταν πολύ μεγαλύτερη.

## 2.6 Έρευνες μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης προσωπικού

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στην εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο της υγείας και ειδικότερα του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού των εργαζομένων στο Ε.Σ.Υ. Όπως ενδεικτικά αναφέρουν οι Πέλεχας και Αντωνιάδης (2013, σελ. 326): *«ο χώρος της υγείας, είναι ένας ιδιαίτερα ευαίσθητος χώρος, αφού ασχολείται με το ύψιστο αγαθό για τον άνθρωπο, την υγεία, η ικανοποίηση του προσωπικού θα έπρεπε να βρίσκεται σε πρώτο πλάνο, όχι μόνο από μισθολογική άποψη αλλά κυρίως από θέμα οργάνωσης και στελέχωσης για την καλύτερη και πλέον απρόσκοπτη λειτουργία των νοσοκομείων».*

Οι Ανδριώτη και Φιλαλήθης (1996) μετά από έρευνα που πραγματοποιούν συμπεραίνουν ότι ο τομέας της υγείας χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω:

- Η επιτυχία του εξαρτάται κυρίως από το ανθρώπινο δυναμικό του και συγκεκριμένα το διοικητικό προσωπικό και στελέχη, ιατρικό προσωπικό, νοσηλευτικό προσωπικό, λοιπό επιστημονικό προσωπικό, τεχνολογικό προσωπικό, τεχνικό προσωπικό και το βοηθητικό προσωπικό (Ζηλίδης, 1989).
- Το ανθρώπινο δυναμικό χαρακτηρίζεται από την έντονη χρησιμοποίηση του συντελεστή εργασίας. Γενικά, ο τομέας της υγείας προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τους ανθρώπινους πόρους ως σύστημα εντάσεως εργασίας, εντάσεως διαχείρισης και υψηλού καταμερισμού εργασίας.

Όπως αναφέρουν οι Qian and Lim (2008, p.364) *«Σε μια εποχή σημαντικών αναδιοργανώσεων των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης και τεράστιας πίεσης στους επαγγελματίες υγείας είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τα στοιχεία που επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση για τους ίδιους καθώς και για τους ασθενείς γενικότερα. Και αυτό διότι η ικανοποίηση του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού δεν συνδέεται μόνο με την υγεία και την ευημερία τους, αλλά και με την ικανοποίηση των ασθενών, το ηθικό των εργαζομένων στον τομέα της υγείας καθώς και την ποιότητα της περίθαλψης εν γένει».*

Ή όπως απλά αναφέρει η Μωυσάκη (2006, σελ.32) «Λόγω της φύσης της εργασίας στις υπηρεσίες υγείας η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (που αποτελεί τον κρισιμότερο παράγοντα επιτυχίας) απαιτεί σχεδιασμό μακράς πνοής που λαμβάνει υπόψη του την ισότιμη κατανομή ανά κατηγορία και ανά γεωγραφική θέση, παράλληλα με την εσωτερική διαδικασία της παρακίνησης προσωπικού και της ορθολογικής διαχείρισής του».

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού είναι οι εξής:

- Αναλογία ιατρονοσηλευτών - ασθενών: Με γνώμονα πάντοτε την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας υγείας, είναι απαραίτητη η ποσοτική και ποιοτική ενίσχυση του υπάρχοντος προσωπικού.
- Αμοιβές: όπως σε κάθε επάγγελμα, η βασική μεταβλητή, που επηρεάζει την προσφορά εργασίας του ιατρονοσηλευτικού επαγγέλματος, είναι ο μισθός.
- Ωράριο εργασίας: Το ωράριο εργασίας είναι άλλο ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό και κυρίως οι νοσηλευτές/τριες.
- Ομαδική εργασία: Η συνεργασία μεταξύ των νοσηλευτών, αλλά και με τους υπόλοιπους επαγγελματίες υγείας, είναι σημαντική.
- Φόρτος εργασίας: Ο φόρτος εργασίας συνδέεται με την ανεπαρκή στελέχωση των νοσοκομείων σε νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό, τη μη ορθολογική κατανομή του στα διάφορα τμήματα, τη μη αποτελεσματική οργάνωση της εργασίας (όταν κυρίως αφιερώνεται αρκετός χρόνος και προσωπικό σε διοικητικά θέματα), αλλά και την έλλειψη υποδομών.
- Βία στον εργασιακό χώρο: Οι μελέτες του κοινού προγράμματος επιβεβαιώνουν ότι η βία στον χώρο εργασίας, στον τομέα της υγείας, αποτελεί ένα παγκόσμιο επαγγελματικό παράγοντα κινδύνου που αυξάνει την ανησυχία για την Δημόσια Υγεία και την καταπάτηση των ανθρώπινων δικαιωμάτων.
- Κλίμα ασφάλειας: Το ασφαλές περιβάλλον εργασίας αποτελεί έναν παγκόσμια αποδεκτό όρο, ο οποίος συχνά χρησιμοποιείται σε συνάρτηση με την κουλτούρα ως προς την ασφάλεια, με μικρή ή και καθόλου διαφοροποίηση.
- Κλίμα εκπαίδευσης: Το κλίμα εκπαίδευσης θέτει την βάση για ένα θετικό και ασφαλές περιβάλλον εργασίας.
- Κλίμα ηγεσίας: Η ηγεσία είναι σημαντική και θέτει το στίγμα ενός οργανισμού.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συγκεντρωτικά τους συγγραφείς, τις έρευνες, καθώς και τα αποτελέσματα τους σχετικά με τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης:

Πίνακας 8. Έρευνες σχετικά με τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Συγγραφείς	Έτος	Κλάδος	Αποτελέσματα
Hulin and Smith	1965	Κατασκευαστικός	Όσο μεγαλύτερη είναι η προϋπηρεσία, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν τις απαιτήσεις τους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης, μεταβλητές όπως η φύση της εργασίας και ο μισθός δίνουν διαφορετικά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, καταλήγοντας έτσι στο συμπέρασμα ότι σε έρευνες που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση η οπτική του φύλου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.
Hunt and Saul	1975	Δημόσιος οργανισμός	Τα αποτελέσματά της έδειξαν μία θετική και ευθύγραμμη σχέση μεταξύ της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και της ηλικίας αλλά και της προϋπηρεσίας των εργαζομένων - ανδρών και γυναικών - του λευκού κολάρου. Επίσης, η συνολική ικανοποίηση βρέθηκε να συνδέεται πιο έντονα με την ηλικία παρά την προϋπηρεσία για τους άνδρες, ενώ το αντίθετο προέκυψε για τις γυναίκες.
Weisman και Nathanson	1985	Υγεία	Το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού ήταν ο ισχυρότερος καθοριστικός παράγοντας για το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των χρηστών υπηρεσιών υγείας.
Anselmi MI, Angerami EI, Ribas Gomez EI.	1997	Υγεία	Οι εργασιακές συνθήκες (μισθοί, οφέλη, όγκος δραστηριότητας, ωράριο) αναφέρθηκαν από τους εργαζόμενους ως κύριος λόγος παραίτησης.
Wright and Davis	2003	Δημόσιος οργανισμός	Όσο μεγαλύτερη είναι η ρουτίνα των καθηκόντων και των ευθυνών που οι εργαζόμενοι επωμίζονται, τόσο πιο αρνητική είναι και η προσέγγισή τους στα εργασιακά ζητήματα που καλούνται να διεκπεραιώσουν. Το δεύτερο χαρακτηριστικό εργασίας που βρέθηκε να συνδέεται άμεσα αλλά θετικά αυτή τη φορά με την επαγγελματική ικανοποίηση, έχει να κάνει με τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων του εργαζόμενου. Οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται ότι παρακινούνται από παράγοντες που σχετίζονται με ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη.
Person Sd,	2004	Υγεία	Όταν ζητήθηκαν υποδείξεις από τους εργαζόμενους,

Allison Jj, Kiefe Ci, Weaver Mt, Williams Od, Centor Rm Et Al			στοχεύοντας στη βελτίωση της επαγγελματικής κατάστασης, η «καλύτερη αμοιβή» κατείχε την τέταρτη θέση μετά από «περισσότερο προσωπικό», «καλύτερες συνθήκες εργασίας» και «καλύτερες εγκαταστάσεις». Ωστόσο, η αμοιβή βρισκόταν υψηλότερα (δεύτερη ή τρίτη θέση) στον κατάλογο των επιθυμιών των ατόμων που είχαν πρόθεση να εγκαταλείψουν το σύστημα υγείας.
Bram Steijn	2004	Δημόσιος οργανισμός	Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά βρέθηκαν να έχουν αμελητέα επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση. Αντιθέτως, θέματα που αφορούσαν την οργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας και τη διαχείριση του προσωπικού εντοπίστηκαν να επιδρούν πολύ περισσότερο στην επαγγελματική ικανοποίηση. Από την παράμετρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, το κομμάτι εκείνης (υπο – παράμετρος) που φάνηκε να επιδρά περισσότερο στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι η υποστήριξη των προσδοκιών τους για επαγγελματική εξέλιξη. Ωστόσο, τη μεγαλύτερη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση σημείωσε η φύση της εργασίας, με άλλα χαρακτηριστικά της εργασίας να σημειώνουν αρκετά χαμηλότερους βαθμούς επίδρασης, όπως η ικανοποίηση από τις χρηματικές απολαβές και η ικανοποίηση που σχετίζεται με τις εργασιακές συνθήκες.
Markovits, Davis and Dick	2007	Δημόσιος οργανισμός	Τα άτομα εκείνα που εμφανίζονται να είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους είναι εκείνα που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης ανεξαρτήτως φορέα απασχόλησης, με τους εργαζομένους σε δημόσιους φορείς να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από εκείνους που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα και αντίστοιχα περισσότερο αφοσιωμένοι στις αξίες και στους κανόνες του φορέα τους.
Antoniou et al	2008	Υγεία	Το άγχος ήταν στενά συνδεδεμένο με τον βαθμό δυσαρέσκειας από την εργασία.
Qian, F. and Lim, M.K.	2008	Υγεία	Η ικανοποίηση των ιατρών θεωρείται συχνά ως ένας από τους τέσσερις κρίσιμους δείκτες της ποιότητας της παρεχόμενης υγειονομικής περίθαλψης μαζί με την

κατάσταση της υγείας, την ικανοποίηση των ασθενών και το κόστος.

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ) από τη θέσπιση και λειτουργία το 1983 βρίσκεται υπό συνεχείς διαπραγματεύσεις και συζητήσεις με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Labiris et al., 2008). Οι διαπραγματεύσεις αυτές εντοπίζονται στη καλύτερη κατανομή του ιατρικού κυρίως προσωπικού και παρόλη την υφιστάμενη νομοθεσία το ΕΣΥ παρέχει περιορισμένη ικανότητα για παροχή άμεσων κινήτρων στο προσωπικό του νοσοκομείου ώστε να προωθηθούν οι επιδόσεις τους (Labiris et al., 2008). Επίσης, από τα πρώτα χρόνια του ΕΣΥ οι διοικήσεις των νοσοκομείων, αδυνατούν να προσφέρουν επιπλέον οικονομικά κίνητρα, κάτι που θα μπορούσε να παρακινήσει τους εργαζομένους να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους (Paleologou et al., 2006).

Βέβαια, τα τελευταία χρόνια στο τομέα υγείας στην Ελλάδα παρατηρείται μεγάλη έλλειψη προσωπικού ιδιαίτερα σε νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό. Αυτό, σε συνδυασμό με την αύξηση των αναγκών των υπηρεσιών υγείας και τα εξουθενωτικά ωράρια εργασίας συντελούν στην σωματική και ψυχολογική επιβάρυνση των εργαζομένων.

Ή όπως αναφέρουν οι Πέλεχας και Αντωνιάδης (2013, σελ.326): *«Στις ημέρες μας και ιδιαίτερα στη χώρα μας, όπου η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των δαπανών και στον τομέα της υγείας, έχουν παρατηρηθεί πολύ σοβαρές αλλαγές όσον αφορά στην καθημερινότητα του εργαζόμενου, σε ψυχολογικό αλλά και σε σωματικό επίπεδο. Οι νοσηλευτές και οι ιατροί είναι αναγκασμένοι να εργάζονται κάτω από συνθήκες πίεσης, με υποστελεχωμένα τμήματα (γεγονός το οποίο συνεπάγεται περισσότερες εφημερίες, λιγότερες άδειες, μεγαλύτερη εξουθένωση), με μικρότερη αποζημίωση λόγω μείωσης αποδοχών, ενώ αντιμετωπίζουν πλέον αυξημένο όγκο ασθενών (αύξηση έως και 30%) λόγω της οικονομικής αδυναμίας των ασθενών να επισκέπτονται εξωτερικούς ιατρούς για ήσσονος σημασίας προβλήματα υγείας».*

Με την ολοκλήρωση του Γενικού Μέρους προκύπτουν τα παρακάτω βασικά συμπεράσματα:

- Η ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους είναι ένα αντικείμενο που έχει μελετηθεί αρκετά εκτενώς.
- Η μέτρηση ικανοποίησης του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού αποτελεί αντικείμενο έρευνας τα τελευταία χρόνια.
- Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν αρκετές μελέτες που να ασχολούνται με το συγκεκριμένο θέμα της εργασίας



Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων που παρέχεται μέσα από τις Μονάδες Υγείας ή Νοσοκομεία του ΕΣΥ μέσω της μέτρησης της ικανοποίησης των ιατρών και νοσηλευτών.

# ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

## 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Σκοπός και στόχοι έρευνας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αποτελεί η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων και συγκεκριμένα των ιατρών και νοσηλευτών του Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ).

Όσον αφορά στους ερευνητικούς στόχους της εργασίας, αυτοί είναι:

1. Ο προσδιορισμός του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων του ΕΣΥ ως προς τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.
2. Η ανάδειξη των προβλημάτων και αδυναμιών του ΕΣΥ όσον αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων του συστήματος.
3. Ο προσδιορισμός των μεταβλητών / παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση του εξεταζόμενου προσωπικού.

Στα πλαίσια των ερευνητικών στόχων, εκτός από τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακών σχέσεων, διερευνήθηκαν και οι επιδράσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στο θέμα των εργασιακών σχέσεων. Το φύλο, η ηλικία, η ύπαρξη τέκνων, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο κλάδος εργασίας, η προϋπηρεσία και οι μηνιαίες καθαρές αποδοχές αποτελούν παράγοντες, οι οποίοι διερευνήθηκαν ως προς την επίδρασή τους στην εργασιακή ικανοποίηση στο σύστημα υγείας.

### 3.2 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 146 ιατροί και νοσηλευτές των Μονάδων Υγείας του Π.Ε.Δ.Υ Τούμπας, Μαρτίου, του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης «Α.Χ.Ε.Π.Α.» και του Αντικαρκινικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης «ΘΕΑΓΕΝΕΙΟ». Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα Ιουλίου-Οκτώβριου του 2015 και η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή της τυχαίας δειγματοληψίας. Το νοσηλευτικό προσωπικό που συμμετείχε στη μελέτη ήταν τριετούς φοίτησης (Τ.Ε), διετούς φοίτησης (Δ.Ε) αλλά και κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού διπλώματος ενώ το ιατρικό προσωπικό προέρχεται από διάφορες ειδικότητες. Κριτήριο για τη συμμετοχή στην έρευνα αποτέλεσε η εργασία στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας για διάστημα μεγαλύτερο του εξαμήνου καθώς, σύμφωνα με

τους Price and Mueller (1986) μετά το πέρας του συγκεκριμένου διαστήματος, το νοσηλευτικό προσωπικό είναι ικανό να εκφράσει την γνώμη του για τις συνθήκες εργασίας.

### 3.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Μετά την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας στο Γενικό Μέρος, επιλέχτηκε το Job Satisfaction Survey (JSS) ως εργαλείο συγκέντρωσης δεδομένων. Οι λόγοι επιλογής ήταν αφενός η ευρεία χρησιμοποίηση του σε σχετικές έρευνες και η ευκολία κατανόησης τους από τους ερωτώμενους. Το JSS είναι ένα ερωτηματολόγιο 36 ερωτήσεων, που αποτελείται από 9 πυλώνες που διερευνούν τη στάση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους. Κάθε πυλώνας με τη σειρά του αποτελείται από 4 μεταβλητές και για τον υπολογισμό της συνολικής ικανοποίησης υπολογίζεται το άθροισμα των απαντήσεων των επιμέρους μεταβλητών. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι πυλώνες του ερευνητικού εργαλείου με τις επιμέρους διαστάσεις.

Πίνακας 9. Συνιστώσες ικανοποίησης και εσωτερική συνοχή του JSS (Spector, 1994)

Κλίμακα	Alpha	Περιγραφή
<b>Μισθός</b>	0.75	Μισθός και αποζημίωση
<b>Προαγωγή</b>	0.73	Ευκαιρίες προαγωγής
<b>Διεύθυνση</b>	0.82	Άμεσος προϊστάμενος
<b>Πρόσθετες παροχές</b>	0.73	Χρηματικές και μη χρηματικές πρόσθετες παροχές
<b>Έκτακτες ανταμοιβές</b>	0.76	Εκτίμηση, αναγνώριση και ανταμοιβές για σωστή εργασία
<b>Ισχύουσες διαδικασίες</b>	0.62	Ισχύουσες πολιτικές και διαδικασίες
<b>Συνεργάτες</b>	0.60	Οι άνθρωποι με τους οποίους υπάρχει συνεργασία
<b>Φύση της εργασίας</b>	0.78	Καθήκοντα εργασίας
<b>Επικοινωνία</b>	0.71	Επικοινωνία μέσα στον οργανισμό

Το ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιεί ερωτήσεις τύπου Likert με κλίμακα από 1 “Διαφωνώ Απόλυτα” έως 6 “Συμφωνώ Απόλυτα”. Η ύπαρξη αρνητικά διατυπωμένων ερωτήσεων συμβάλλει στην αποφυγή διενέργειας μεροληπτικού λάθους το οποίο παρατηρείται κυρίως στις κλίμακες ικανοποίησης με τη λήψη υπερβολικού βαθμού θετικών απαντήσεων. Για το σκοπό αυτό στο JSS ορισμένες από τις ερωτήσεις επαναλαμβάνονται γραμμένες και προς τις δύο κατευθύνσεις, θετική και αρνητική.

Συνεπώς, κατά την ανάλυση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε αντιστροφή της αρχικής κωδικοποίησης στις απαντήσεις των αρνητικά διατυπωμένων ερωτήσεων ώστε σε

όλες τις ερωτήσεις μεγαλύτερες βαθμολογίες να αντιπροσωπεύουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Για τη διασφάλιση της έρευνας, το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό προσεγγίστηκε προσωπικά από τον ερευνητή για τη συμπλήρωση του ερωτηματολόγιου ενώ η συλλογή των δεδομένων έγινε μαζικά από τον ίδιο ερευνητή ούτως ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία ακολουθώντας τη μέθοδο της Κρεμέτη (2010).

Συνολικά, μοιράστηκαν 250 ερωτηματολόγια που ζητούσαν από τους ερωτώμενους να συμπληρώσουν, ενώ ταυτόχρονα δινόταν και online το ερωτηματολόγιο σε συγκεκριμένη ιστοσελίδα του google docs που δημιουργήθηκε για το σκοπό της έρευνας. Συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά 110 ερωτηματολόγια και 36 χειρόγραφα.

Στον παρακάτω πίνακα περιγράφονται οι συνιστώσες του ερωτηματολογίου με τις ερωτήσεις οι οποίες τις απαρτίζουν.

Πίνακας 10. Αντιστοιχία των ερωτήσεων με τις συνιστώσες-υποκλίμακες της εργασιακής ικανοποίησης (Spector, 1994)

Κλίμακα	Περιγραφή
Μισθός	1,10,19,28
Προαγωγή	2,11,20,33
Διεύθυνση	3,12,21,30
Πρόσθετες παροχές	4,13,22,29
Έκτακτες ανταμοιβές	5,14,23,32
Ισχύουσες διαδικασίες	6,15,24,31
Συνεργάτες	7,16,25,34
Φύση της εργασίας	8,17,27,35
Επικοινωνία	9,18,26,36
<b>Σύνολο</b>	<b>1-36</b>

Η ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη προέρχεται από τη μετάφραση των Γεροβασιλείου και Αλετρά (2009) οι οποίοι και ακολούθησαν τη μέθοδο της μετάφρασης του αρχικού ερωτηματολογίου από τα αγγλικά στα ελληνικά (forward translation) αλλά της αντίστροφης διαδικασίας, με μετάφραση από τα ελληνικά στα αγγλικά (backward translation) από δίγλωσσο άτομο (γιατρό) με μητρική γλώσσα τα αγγλικά, ο οποίος δεν γνώριζε την αρχική αγγλική εκδοχή του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, προσάρμοσαν πολιτισμικά το ερωτηματολόγιο ακολουθώντας τη διαδικασία του προελέγχου (pre-testing) με τη χρήση της διερευνητικής τεχνικής (probe technique). Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς εφήρμοσαν το ερωτηματολόγιο σε ένα τυχαίο δείγμα 5

νοσηλευτών και 5 ιατρών οι οποίοι δεν συμμετείχαν στην κύρια μελέτη οι οποίοι και ερωτήθηκαν για τις ασάφειες και τη δυσκολία κατανόησης των ερωτήσεων. Αφού αναλύθηκαν τα σχόλια των ερωτώμενων, προέκυψε και η τελική μορφή του ερωτηματολογίου που εφαρμόστηκε και στην παρούσα μελέτη όπως περιγράφεται στον επόμενο Πίνακα (Το ερωτηματολόγιο στην τελική του μορφή παρουσιάζεται στο Παράρτημα).

Πίνακας 11. Περιγραφή των ερωτήσεων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης

Ερώτηση	Περιγραφή
1	Δίκαιη αμοιβή ανάλογα με την εργασία που επιτελείται
2	Ευκαιρίες προαγωγής στην παρούσα εργασία
3	Ικανότητα του προϊστάμενου στη δουλειά του
4	Ικανοποίηση από τις πρόσθετες παροχές
5	Αναγνώριση της εργασίας που επιτελείται
6	Κανονισμοί και διαδικασίες που δυσχεραίνουν την εργασία
7	Συμπάθεια προς τους συνεργάτες
8	Περιεχόμενο της εργασίας
9	Επικοινωνία εντός του οργανισμού
10	Αυξήσεις στο μισθό
11	Πιθανότητες προαγωγής
12	Ο προϊστάμενος είναι άδικος
13	Πρόσθετες παροχές σε σχέση με άλλους οργανισμούς
14	Εκτίμηση της εργασίας που παράγεται
15	Γραφειοκρατία κατά την εκτέλεση εργασιών
16	Ικανότητα ή μη των συνεργατών
17	Ελκυστικότητα της εργασίας
18	Ξεκάθαροι στόχοι του οργανισμού
19	Σχέση αμοιβής και εκτίμησης της εργασίας
20	Προαγωγή του προσωπικού σε σχέση με άλλους οργανισμούς
21	Ενδιαφέρον του προϊστάμενου για τους υφιστάμενούς του
22	Δίκαιο πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού
23	Ανταμοιβές για τους εργαζόμενους
24	Επιπλέον εργασιακός φόρτος από αυτόν που επιτελείται
25	Συνεργασία με τους συναδέλφους

<b>26</b>	Γνώση του τι συμβαίνει στον οργανισμό
<b>27</b>	Υπερηφάνεια κατά την εκτέλεση της εργασίας
<b>28</b>	Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων
<b>29</b>	Πρόσθετες παροχές που δεν λαμβάνονται
<b>30</b>	Συμπάθεια η μη του προϊστάμενου
<b>31</b>	Περισσότερη γραφική εργασία από ότι θα έπρεπε
<b>32</b>	Ανταμοιβή των προσπαθειών
<b>33</b>	Ικανοποίηση η μη από τις ευκαιρίες προαγωγής
<b>34</b>	Διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά
<b>35</b>	Ευχάριστη η μη εργασία
<b>36</b>	Επάρκεια επεξήγησης κατά την ανάθεση εργασιών

### 3.4 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων περιελάμβανε τόσο περιγραφική όσο και επαγωγική στατιστική. Η περιγραφή του δείγματος που συμμετείχε στην παρούσα έρευνα περιελάμβανε την εξέταση των 36 παραγόντων και τη σύγκρισή τους με το μέσο όρο και τον προσδιορισμό των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος.

Η επαγωγική στατιστική την εξέταση της συσχέτισης των 36 παραγόντων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δηλαδή την ηλικία, το φύλο, τον κλάδο εργασίας (ιατρικό / νοσηλευτικό προσωπικό), τα χρόνια υπηρεσίας, το ύψος του μισθού, το επίπεδο εκπαίδευσης και την οικογενειακή κατάσταση.

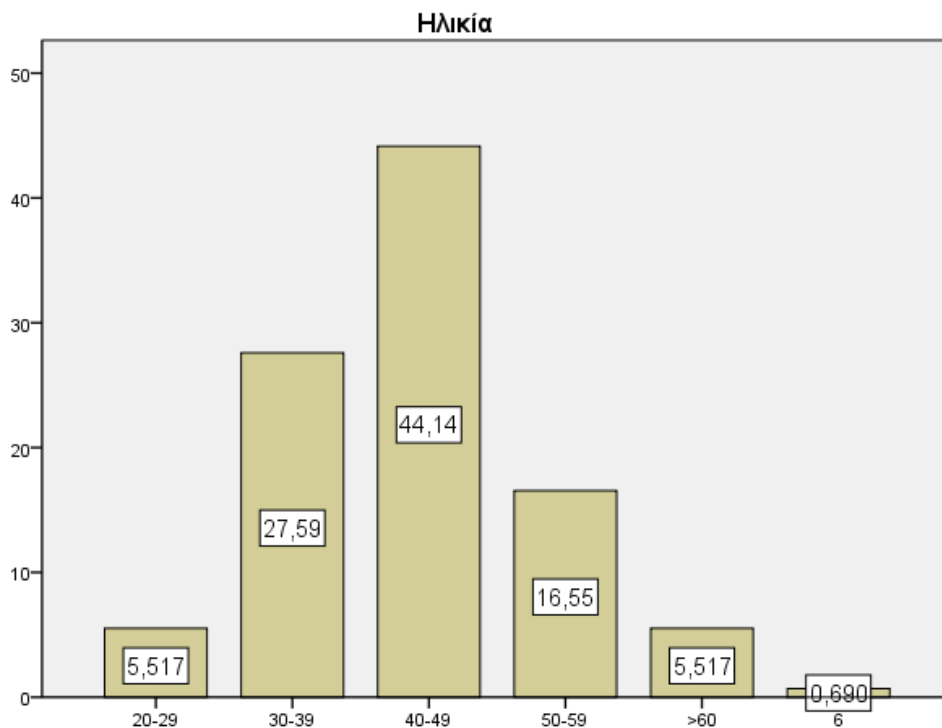
## 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Περιγραφική στατιστική

Η σύνθεση του δείγματος που συμμετείχε στην παρούσα έρευνα εξετάστηκε, ως προς την ηλικία, το φύλο, τον κλάδο εργασίας (ιατρικό / νοσηλευτικό προσωπικό), τα χρόνια υπηρεσίας, το ύψος του μισθού, το επίπεδο εκπαίδευσης και την οικογενειακή κατάσταση.

#### *Ηλικία*

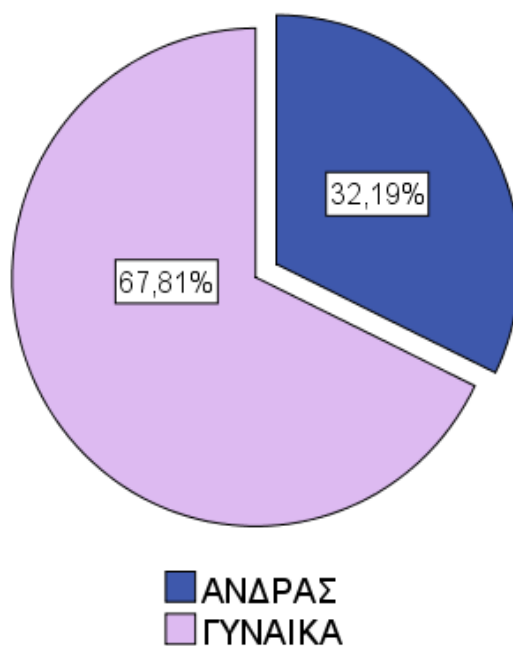
Από την ανάλυση του δείγματος σχετικά με την ηλικία, προέκυψαν τα παρακάτω στοιχεία (Γράφημα 1): Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (~75%) ανήκει στις ηλικιακές ομάδες 40-49 ετών (ποσοστό 44,14%) και 30-39 ετών (ποσοστό 27,59%). Η αμέσως μικρότερη σε ποσοστό είναι η ηλικιακή ομάδα 50-59 ετών σε ποσοστό 16,55%. Τα ποσοστά ανά φύλο διαφοροποιούνται: οι δύο κυριότερες ηλικιακές ομάδες στους άνδρες συγκεντρώνουν ποσοστά 60% και στις γυναίκες ποσοστό μεγαλύτερο από 80%.



Γράφημα 1. Ποσοστά ηλικιακών ομάδων δείγματος

#### *Φύλο*

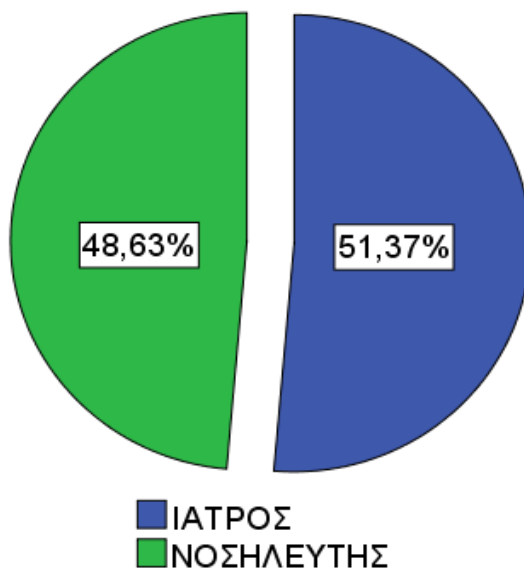
Το δείγμα αποτελείται από 146 άτομα και των δύο φύλων 47 (32,19%) άνδρες και 99 (67,81%) γυναίκες (Γράφημα 2).



Γράφημα 2. Ποσοστά φύλου δείγματος

#### *Κλάδος εργασίας*

Όπως φαίνεται στο παρακάτω Γράφημα, από τους 146 συμμετέχοντες οι 75 ήταν γιατροί (51,4%) και 71 νοσηλεύτριες (48,6%).



Γράφημα 3. Ποσοστά κλάδου εργασίας

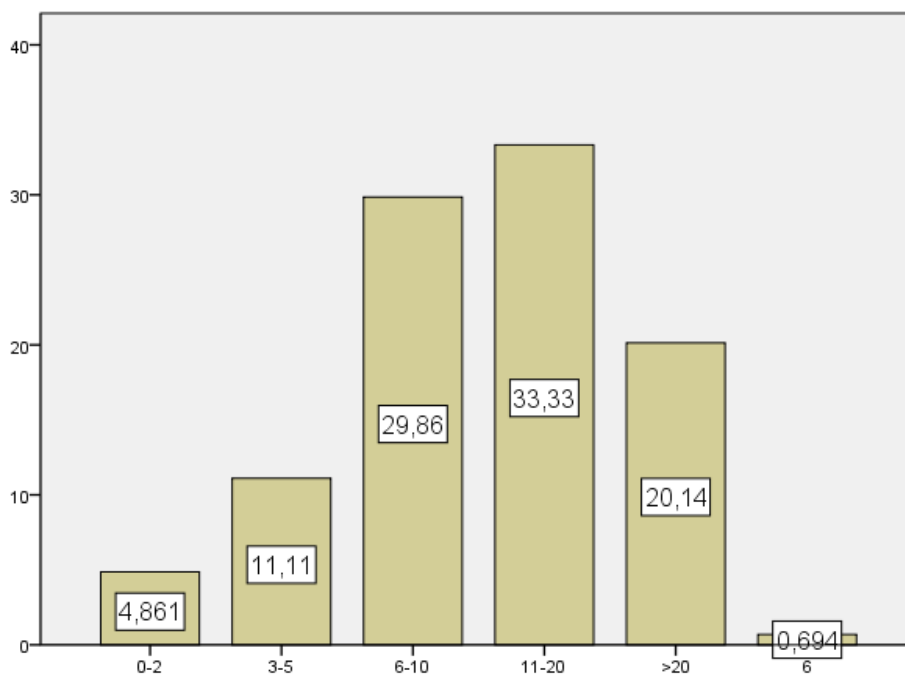
Το μεγαλύτερο μέρος του νοσηλευτικού προσωπικού αποτελούνταν από γυναίκες (88,8%) ενώ αντίθετα το ποσοστά είναι μοιρασμένα μεταξύ του ιατρικού προσωπικού (52% άνδρες



και 48% γυναίκες). Αναφορικά με την εκπαίδευση, οι περισσότεροι γιατροί είναι απόφοιτοι ΑΕΙ με ποσοστό 65%, ενώ το 18% έχει διδακτορικό και 17% μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το νοσηλευτικό προσωπικό είναι στην πλειοψηφία του απόφοιτοι ΤΕΙ (49%) ενώ ένα ποσοστό 24% έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Επίσης ηλικιακά η πλειονότητα των ιατρών ανήκε στις ηλικιακές ομάδες 40-49 ετών (53%) και 50-59 ετών (20%) ενώ στο νοσηλευτικό προσωπικό τα ποσοστά του αντιστοιχούν στις ηλικιακές ομάδες 30-39 ετών (42%) και 40-49 ετών (33%).

#### *Χρόνια υπηρεσίας*

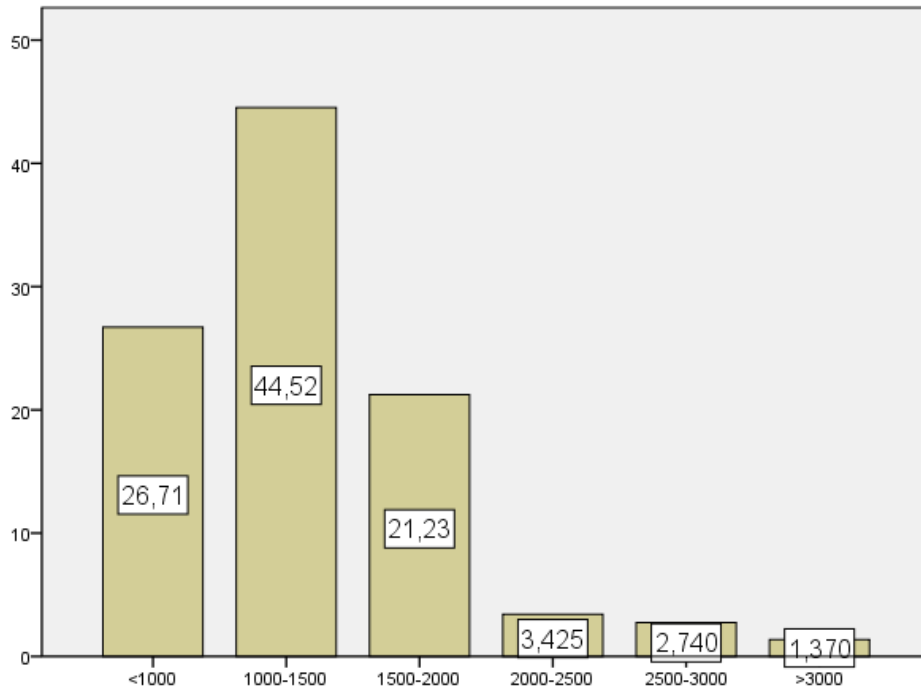
Από την ανάλυση του δείγματος σχετικά με τα έτη υπηρεσίας, προέκυψαν τα παρακάτω στοιχεία (Γράφημα 4): Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (~83%) ανήκει στις ομάδες 11-20 ετών (ποσοστό 33,33%), 6-10 ετών (ποσοστό 29,86%) και μεγαλύτερη από 20 έτη (ποσοστό 20,14%). Η αμέσως μικρότερη σε ποσοστό είναι η ομάδα 3-5 ετών σε ποσοστό 11,11%.



Γράφημα 4. Ποσοστά ετών προϋπηρεσίας δείγματος

#### *Ύψος μισθού*

Από την ανάλυση του δείγματος σχετικά με το ύψος του μηνιαίου μισθού, προέκυψαν τα παρακάτω στοιχεία (Γράφημα 5): Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (~72%) ανήκει σε μισθό μεταξύ 1000-1500 ευρώ (ποσοστό 44,52%), μικρότερο από 1000 ευρώ (ποσοστό 26,71%) και μεταξύ 1500 και 2000 ευρώ (ποσοστό 21,23%).



Γράφημα 5. Ποσοστά μηνιαίου μισθού δείγματος

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει το ύψος του μισθού ανά κλάδο εργασίας (Πίνακας 13):

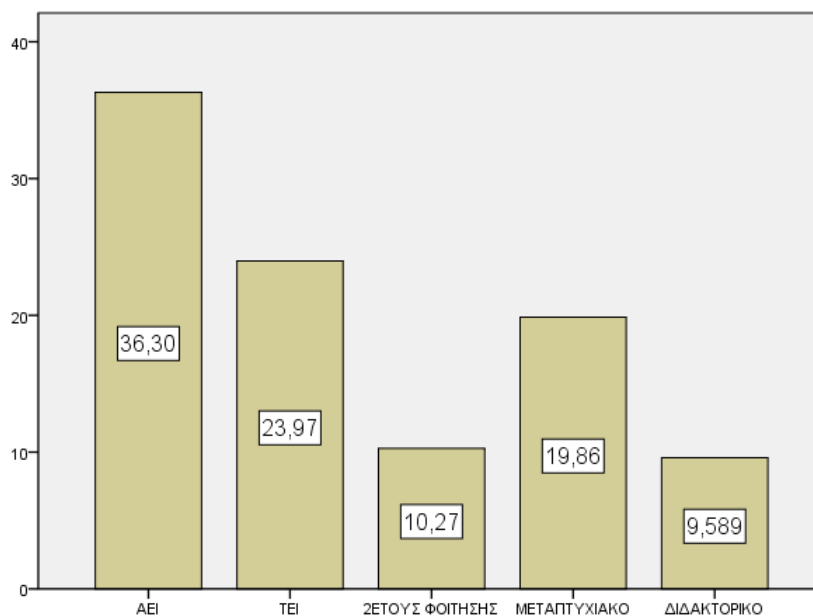
Πίνακας 13. Ύψος μισθού ανά κλάδο εργασίας

		Κλάδος εργασίας		Σύνολο
		Ιατρός	Νοσηλεύτης	
Μισθός	<1000	7	32	39
	1000-1500	29	36	65
	1500-2000	29	2	31
	2000-2500	3	2	5
	2500-3000	4	0	4
	>3000	2	0	2
Σύνολο		74	72	146

Όπως παρατηρείται το ύψος του μηνιαίου μισθού στο σύνολο των νοσηλευτών είναι μεταξύ 1000 και 1500 ευρώ ή μικρότερο από 1000 ευρώ ενώ για το ιατρικό προσωπικό υπάρχει μία μετατόπιση στις δύο επόμενες ομάδες 1000 - 1500 ευρώ και 1500 - 2000 ευρώ.

*Επίπεδο εκπαίδευσης*

Από την ανάλυση του δείγματος σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, προέκυψαν τα παρακάτω στοιχεία (Γράφημα 6): Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (36,30%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, 23,97% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, ενώ 19,86% έχουν μεταπτυχιακό.



Γράφημα 6. Ποσοστά επιπέδου εκπαίδευσης δείγματος

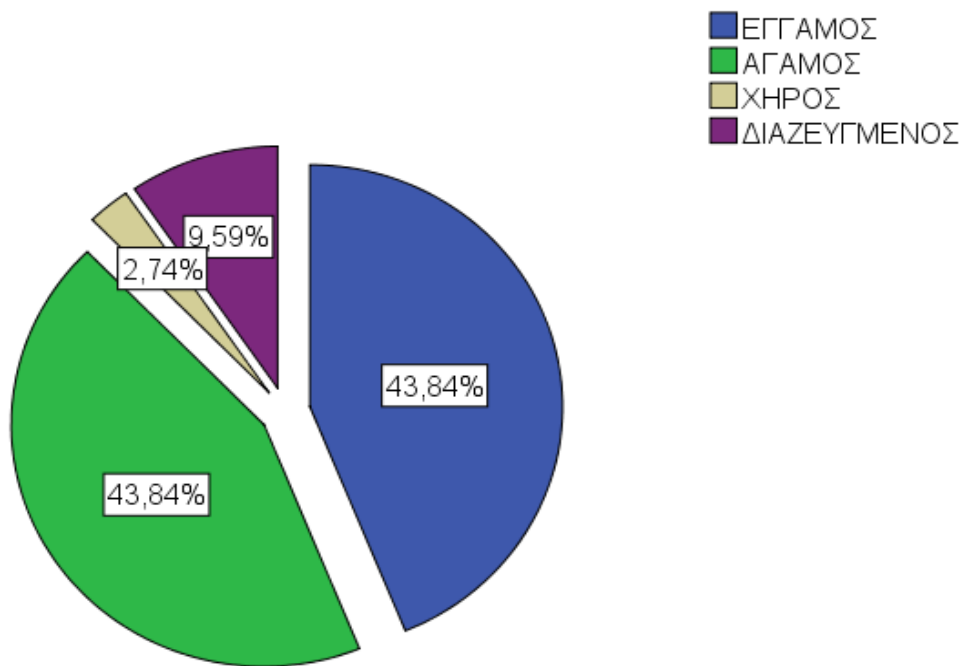
Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει το επίπεδο εργασίας ανά κλάδο εργασίας (Πίνακας 14):

		Κλάδος εργασίας		Σύνολο
		Ιατρός	Νοσηλεύτης	
Επίπεδο εκπαίδευσης	ΑΕΙ	49	4	<b>53</b>
	ΤΕΙ	0	35	<b>35</b>
	ΣΕΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ	0	15	<b>15</b>
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	12	17	<b>29</b>
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	13	1	<b>14</b>
<b>Σύνολο</b>		<b>74</b>	<b>72</b>	<b>146</b>

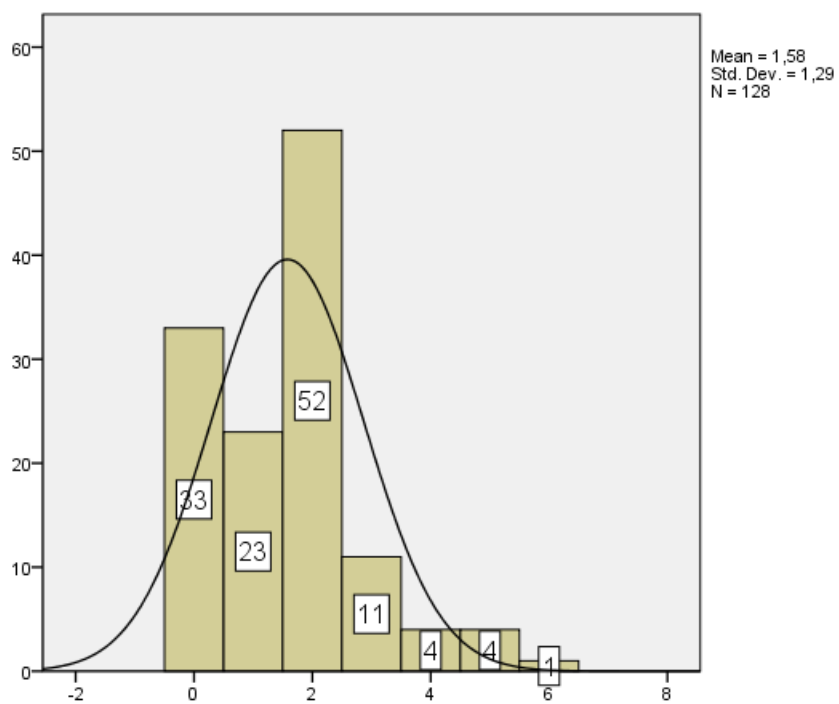
Πίνακας 14. Επίπεδο εκπαίδευσης ανά κλάδο εργασίας

#### Οικογενειακή κατάσταση και αριθμός παιδιών

Όπως φαίνεται στα παρακάτω γραφήματα, από τους 146 συμμετέχοντες 43,84% είναι έγγαμοι, το ίδιο ποσοστό άγαμοι, 9,59% διαζευγμένοι και 2,74% χήροι). Επίσης, η επικρατούσα τιμή για τον αριθμό των παιδιών είναι 2 παιδιά και ακολουθεί το 1 παιδί.



Γράφημα 7. Ποσοστά οικογενειακής κατάστασης δείγματος



Γράφημα 8. Αριθμός παιδιών δείγματος

Ο παρακάτω πίνακας 15 παρουσιάζει το μέσο όρο και διάμεσο για τις ερωτήσεις 1-36 του ερωτηματολογίου JSS.

Πίνακας 15. Βαθμός ικανοποίησης

Ερ.	Περιγραφή	Μέσος όρος	Διάμεσος
1	Δίκαιη αμοιβή ανάλογα με την εργασία που επιτελείται	2,73	2
2	Ευκαιρίες προαγωγής στην παρούσα εργασία	4,53	5
3	Ικανότητα του προϊστάμενου στη δουλειά του	3,58	4
4	Ικανοποίηση από τις πρόσθετες παροχές	4,45	5
5	Αναγνώριση της εργασίας που επιτελείται	3,10	3
6	Κανονισμοί και διαδικασίες που δυσχεραίνουν την εργασία	4,55	5
7	Συμπάθεια προς τους συνεργάτες	4,40	5
8	Περιεχόμενο της εργασίας	3,45	4
9	Επικοινωνία εντός του οργανισμού	3,51	4
10	Αυξήσεις στο μισθό	5,15	6
11	Πιθανότητες προαγωγής	2,45	2
12	Ο προϊστάμενος είναι άδικος	3,07	3
13	Πρόσθετες παροχές σε σχέση με άλλους οργανισμούς	2,52	2
14	Εκτίμηση της εργασίας που παράγεται	4,01	4
15	Γραφειοκρατία κατά την εκτέλεση εργασιών	3,08	3
16	Ικανότητα ή μη των συνεργατών	3,41	3
17	Ελκυστικότητα της εργασίας	4,25	5
18	Ξεκάθαροι στόχοι του οργανισμού	3,82	4
19	Σχέση αμοιβής και εκτίμησης της εργασίας	4,42	5
20	Προαγωγή του προσωπικού σε σχέση με άλλους οργανισμούς	2,51	2
21	Ενδιαφέρον του προϊστάμενου για τους υφιστάμενούς του	3,59	4
22	Δίκαιο πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού	2,40	2
23	Ανταμοιβές για τους εργαζόμενους	4,58	5
24	Επιπλέον εργασιακός φόρτος από αυτόν που επιτελείται	4,10	5
25	Συνεργασία με τους συναδέλφους	4,38	5
26	Γνώση του τι συμβαίνει στον οργανισμό	3,97	4
27	Υπερηφάνεια κατά την εκτέλεση της εργασίας	4,38	5
28	Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων	2,10	2
29	Πρόσθετες παροχές που δεν λαμβάνονται	4,25	5
30	Συμπάθεια η μη του προϊστάμενου	3,89	4

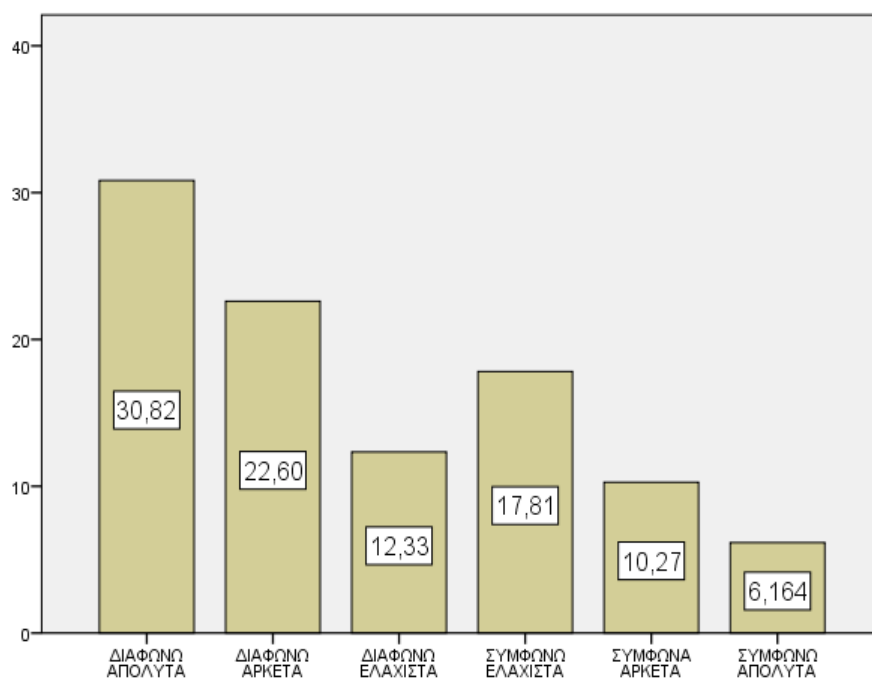
31	Περισσότερη γραφική εργασία από ότι θα έπρεπε	4,18	4
32	Ανταμοιβή των προσπαθειών	4,54	5
33	Ικανοποίηση η μη από τις ευκαιρίες προαγωγής	2,15	2
34	Διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά	3,55	4
35	Ευχάριστη η μη εργασία	4,03	4
36	Επάρκεια επεξήγησης κατά την ανάθεση εργασιών	3,76	4

Σκιασμένες και με έντονη γραφή παρουσιάζονται οι απαντήσεις που συγκέντρωσαν βαθμό μεγαλύτερο από το μέσο όρο.

Αναλυτικά για κάθε δήλωση το βαθμού ικανοποίησης, τα αποτελέσματα ήταν:

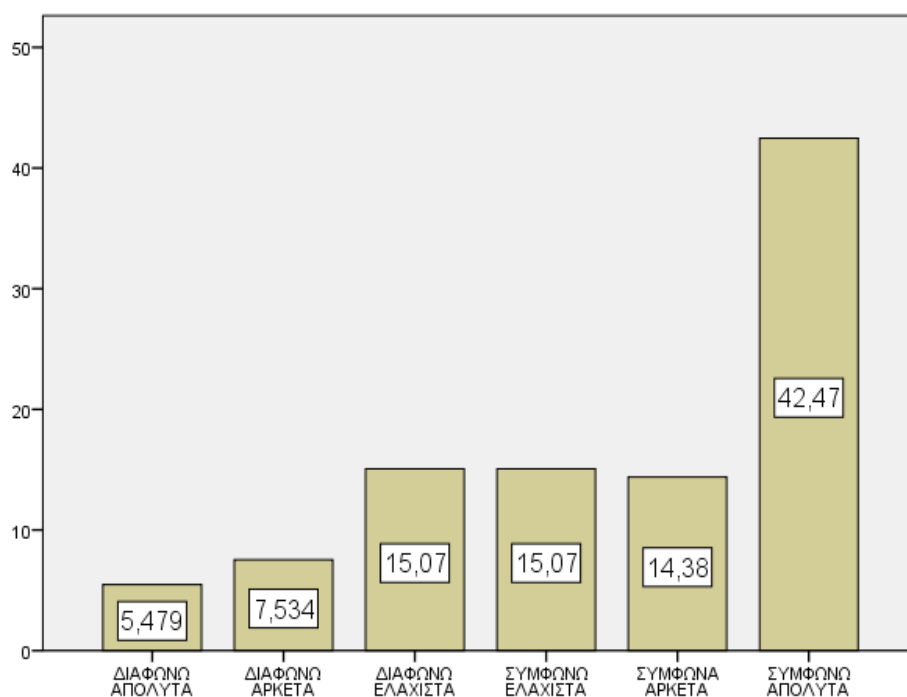
*Ερώτηση 1: Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.*

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Συγκεντρωτικό ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	45	30,8	<b>30,8</b>	30,8
	διαφωνώ αρκετά	33	22,6	<b>22,6</b>	53,4
	διαφωνώ ελάχιστα	18	12,3	12,3	65,8
	συμφωνώ ελάχιστα	26	17,8	17,8	83,6
	συμφωνώ αρκετά	15	10,3	10,3	93,8
	συμφωνώ απόλυτα	9	6,2	6,2	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



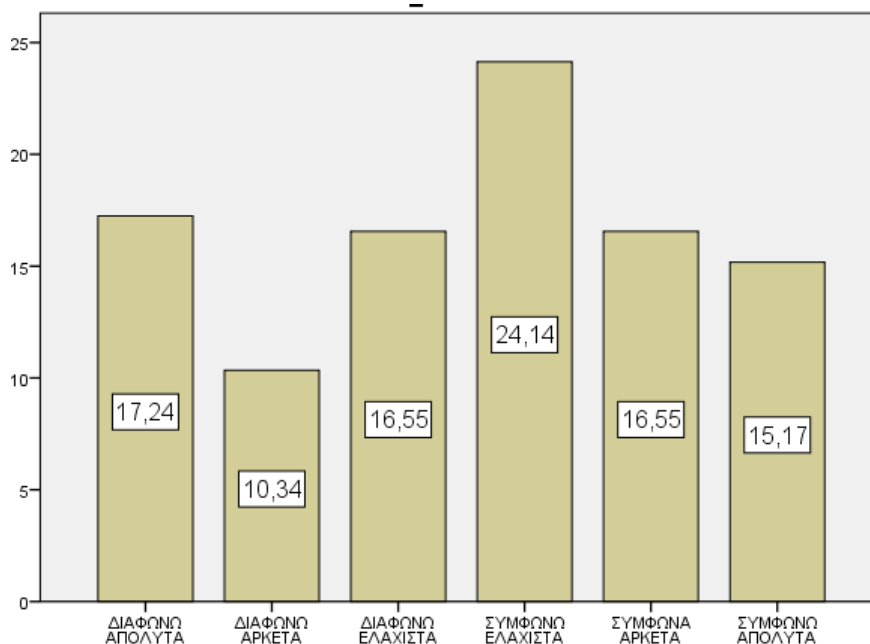
*Ερώτηση 2: Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.*

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Συγκεντρωτικό ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	8	5,5	5,5	5,5
	διαφωνώ αρκετά	11	7,5	7,5	13,0
	διαφωνώ ελάχιστα	22	15,1	<b>15,1</b>	28,1
	συμφωνώ ελάχιστα	22	15,1	<b>15,1</b>	43,2
	συμφωνώ αρκετά	21	14,4	14,4	57,5
	συμφωνώ απόλυτα	62	42,5	<b>42,5</b>	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



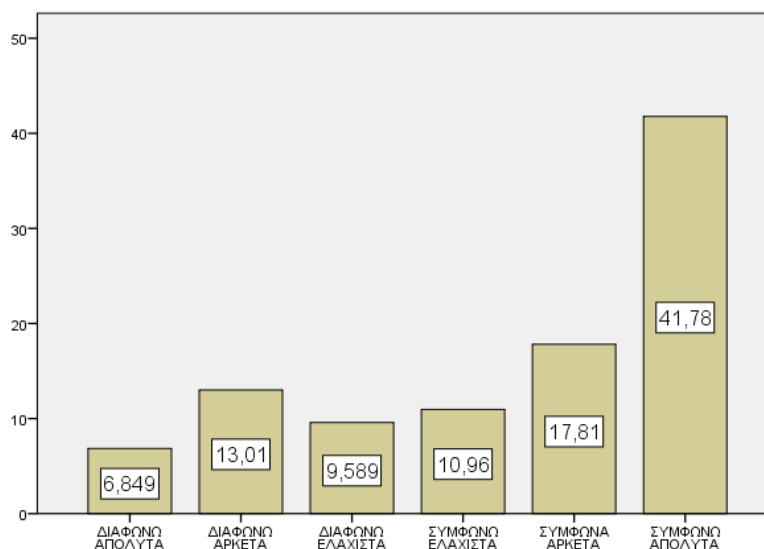
Ερώτηση 3: Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	25	17,1	17,2	17,2
	διαφωνώ αρκετά	15	10,3	10,3	27,6
	διαφωνώ ελάχιστα	24	16,4	<b>16,6</b>	44,1
	συμφωνώ ελάχιστα	35	24,0	<b>24,1</b>	68,3
	συμφωνώ αρκετά	24	16,4	<b>16,6</b>	84,8
	συμφωνώ απόλυτα	22	15,1	15,2	100,0
	Σύνολο	145	99,3	100,0	
Σύνολο	146	100,0			



Ερώτηση 4: Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.

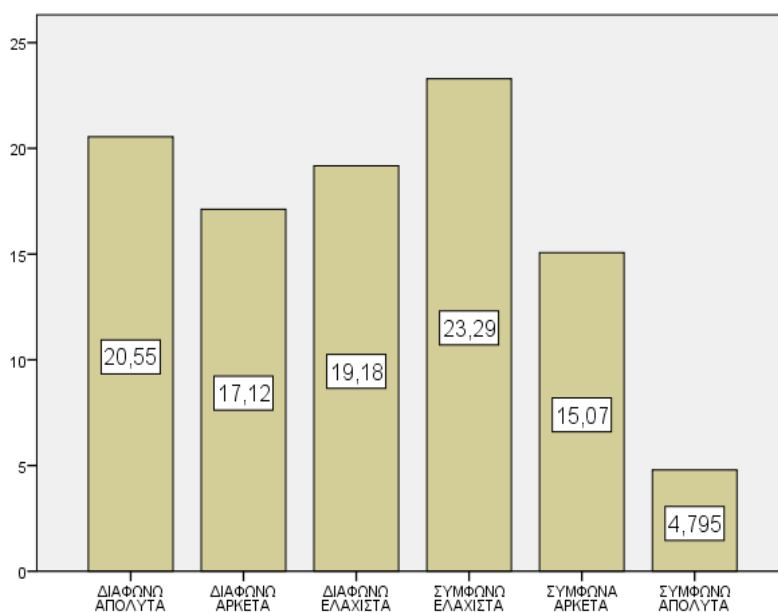
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	10	6,8	6,8	6,8
	διαφωνώ αρκετά	19	13,0	13,0	19,9
	διαφωνώ ελάχιστα	14	9,6	9,6	29,5
	συμφωνώ ελάχιστα	16	11,0	11,0	40,4
	συμφωνώ αρκετά	26	17,8	<b>17,8</b>	58,2
	συμφωνώ απόλυτα	61	41,8	<b>41,8</b>	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



Ερώτηση 5: Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε.

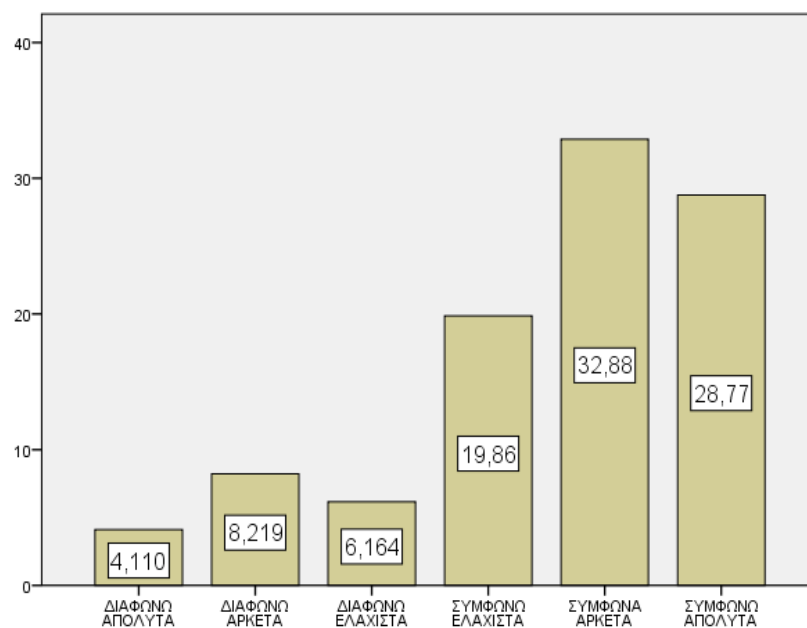


		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	30	20,5	<b>20,5</b>	20,5
	διαφωνώ αρκετά	25	17,1	17,1	37,7
	διαφωνώ ελάχιστα	28	19,2	19,2	56,8
	συμφωνώ ελάχιστα	34	23,3	<b>23,3</b>	80,1
	συμφωνώ αρκετά	22	15,1	15,1	95,2
	συμφωνώ απόλυτα	7	4,8	4,8	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



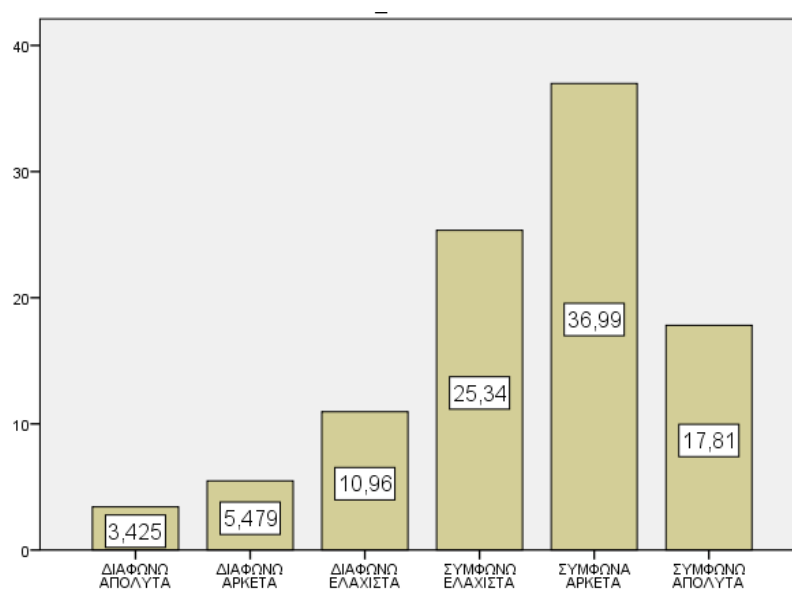
*Ερώτηση 6: Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας καθιστούν την διεκπεραίωση μίας σωστής δουλειάς δύσκολη.*

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	6	4,1	4,1	4,1
	διαφωνώ αρκετά	12	8,2	8,2	12,3
	διαφωνώ ελάχιστα	9	6,2	6,2	18,5
	συμφωνώ ελάχιστα	29	19,9	19,9	38,4
	συμφωνώ αρκετά	48	32,9	<b>32,9</b>	71,2
	συμφωνώ απόλυτα	42	28,8	<b>28,8</b>	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



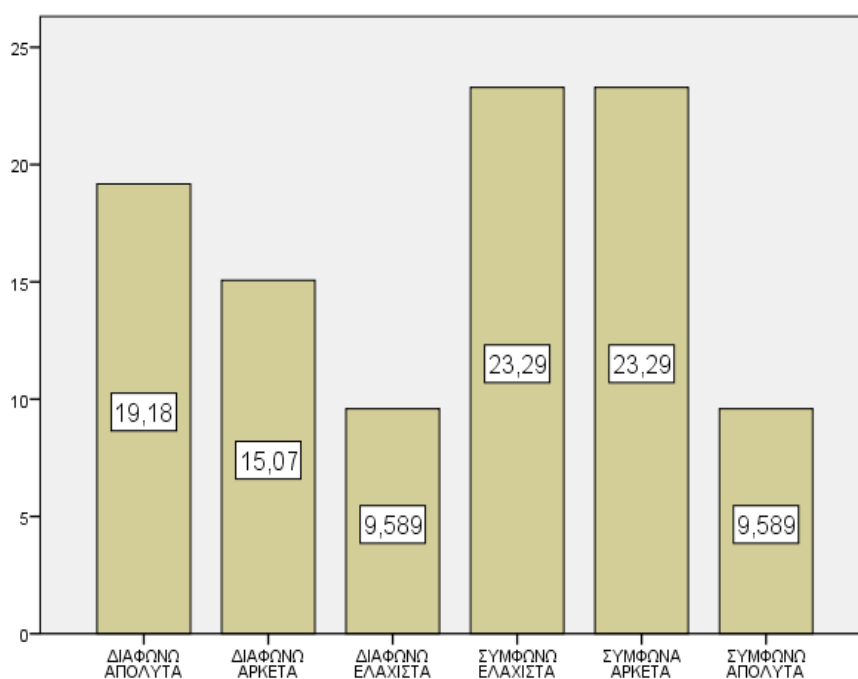
Ερώτηση 7: Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	5	3,4	3,4	3,4
	διαφωνώ αρκετά	8	5,5	5,5	8,9
	διαφωνώ ελάχιστα	16	11,0	11,0	19,9
	συμφωνώ ελάχιστα	37	25,3	<b>25,3</b>	45,2
	συμφωνώ αρκετά	54	37,0	<b>37,0</b>	82,2
	συμφωνώ απόλυτα	26	17,8	17,8	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



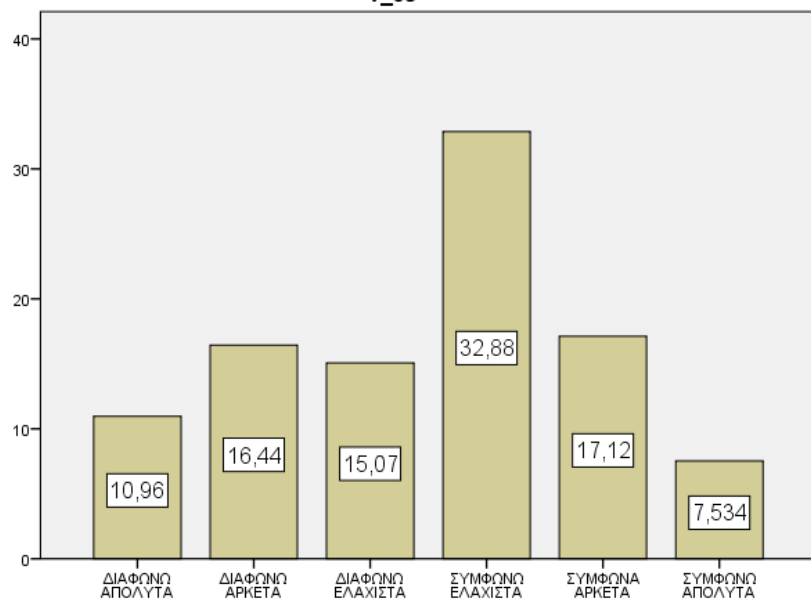
Ερώτηση 8: Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	28	19,2	19,2	19,2
	διαφωνώ αρκετά	22	15,1	15,1	34,2
	διαφωνώ ελάχιστα	14	9,6	9,6	43,8
	συμφωνώ ελάχιστα	34	23,3	<b>23,3</b>	67,1
	συμφωνώ αρκετά	34	23,3	<b>23,3</b>	90,4
	συμφωνώ απόλυτα	14	9,6	9,6	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



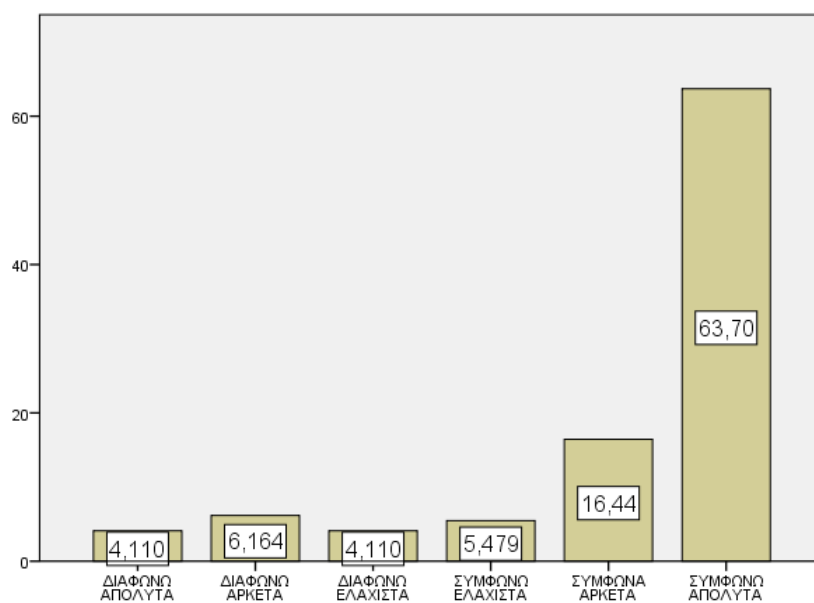
Ερώτηση 9: Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	16	11,0	11,0	11,0
	διαφωνώ αρκετά	24	16,4	16,4	27,4
	διαφωνώ ελάχιστα	22	15,1	15,1	42,5
	συμφωνώ ελάχιστα	48	32,9	<b>32,9</b>	75,3
	συμφωνώ αρκετά	25	17,1	<b>17,1</b>	92,5
	συμφωνώ απόλυτα	11	7,5	7,5	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



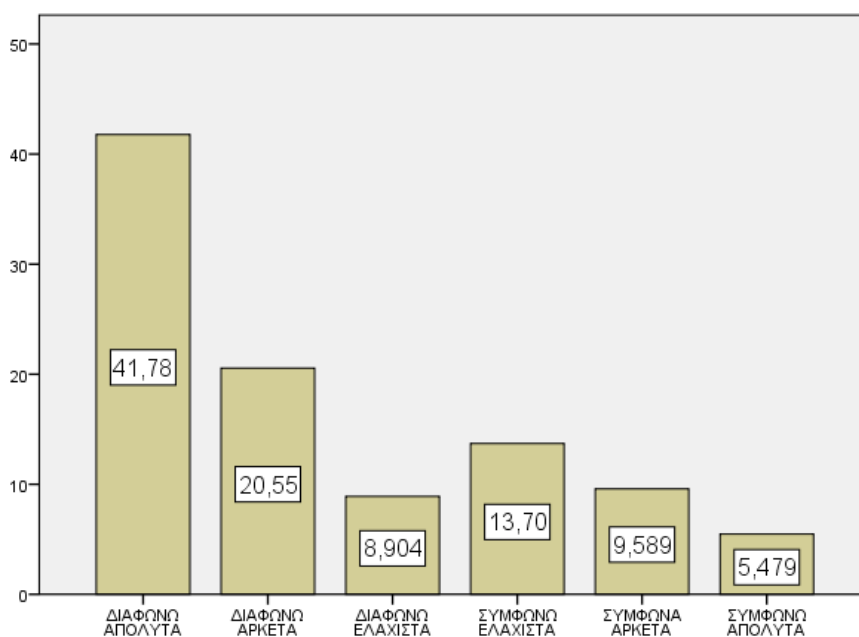
Ερώτηση 10: Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	6	4,1	4,1	4,1
	διαφωνώ αρκετά	9	6,2	6,2	10,3
	διαφωνώ ελάχιστα	6	4,1	4,1	14,4
	συμφωνώ ελάχιστα	8	5,5	5,5	19,9
	συμφωνώ αρκετά	24	16,4	<b>16,4</b>	36,3
	συμφωνώ απόλυτα	93	63,7	<b>63,7</b>	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



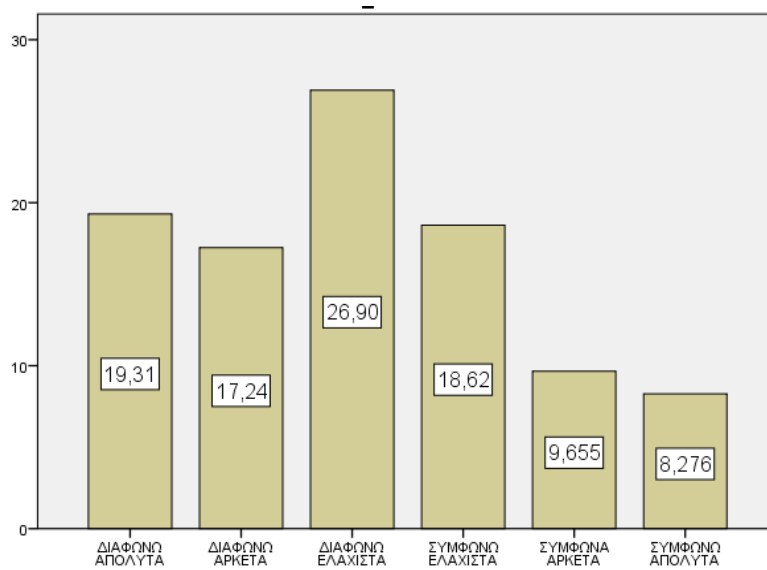
Ερώτηση 11: Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	61	41,8	<b>41,8</b>	41,8
	διαφωνώ αρκετά	30	20,5	<b>20,5</b>	62,3
	διαφωνώ ελάχιστα	13	8,9	8,9	71,2
	συμφωνώ ελάχιστα	20	13,7	13,7	84,9
	συμφωνώ αρκετά	14	9,6	9,6	94,5
	συμφωνώ απόλυτα	8	5,5	5,5	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



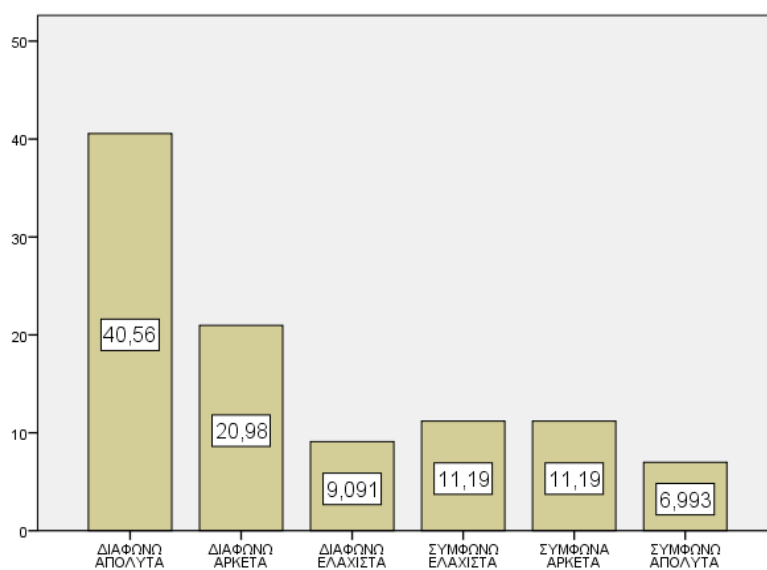
Ερώτηση 12: Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	28	19,2	<b>19,3</b>	19,3
	διαφωνώ αρκετά	25	17,1	17,2	36,6
	διαφωνώ ελάχιστα	39	26,7	<b>26,9</b>	63,4
	συμφωνώ ελάχιστα	27	18,5	18,6	82,1
	συμφωνώ αρκετά	14	9,6	9,7	91,7
	συμφωνώ απόλυτα	12	8,2	8,3	100,0
	Σύνολο	145	99,3	100,0	
Σύνολο	146	100,0			



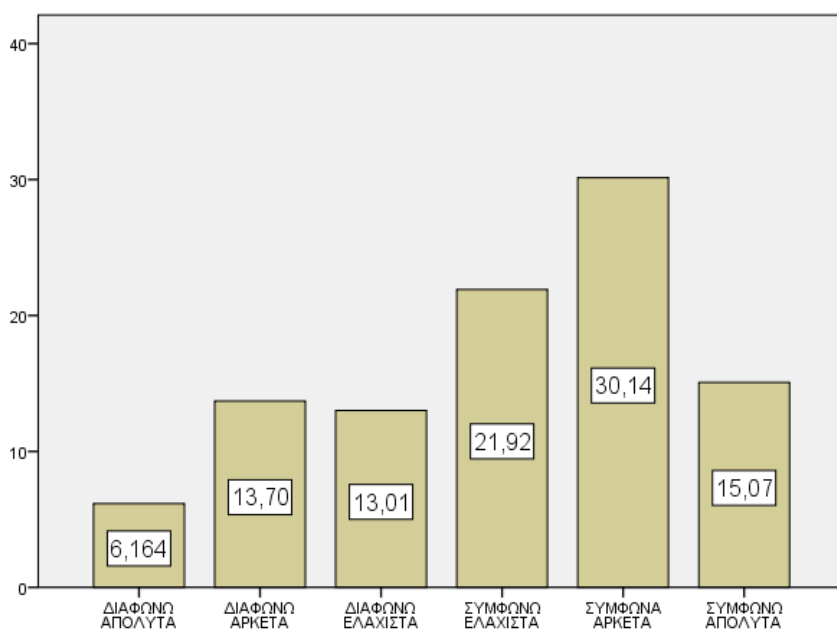
Ερώτηση 13: Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	58	39,7	<b>40,6</b>	40,6
	διαφωνώ αρκετά	30	20,5	<b>21,0</b>	61,5
	διαφωνώ ελάχιστα	13	8,9	9,1	70,6
	συμφωνώ ελάχιστα	16	11,0	11,2	81,8
	συμφωνώ αρκετά	16	11,0	11,2	93,0
	συμφωνώ απόλυτα	10	6,8	7,0	100,0
	Σύνολο	143	97,9	100,0	
Σύνολο		146	100,0		



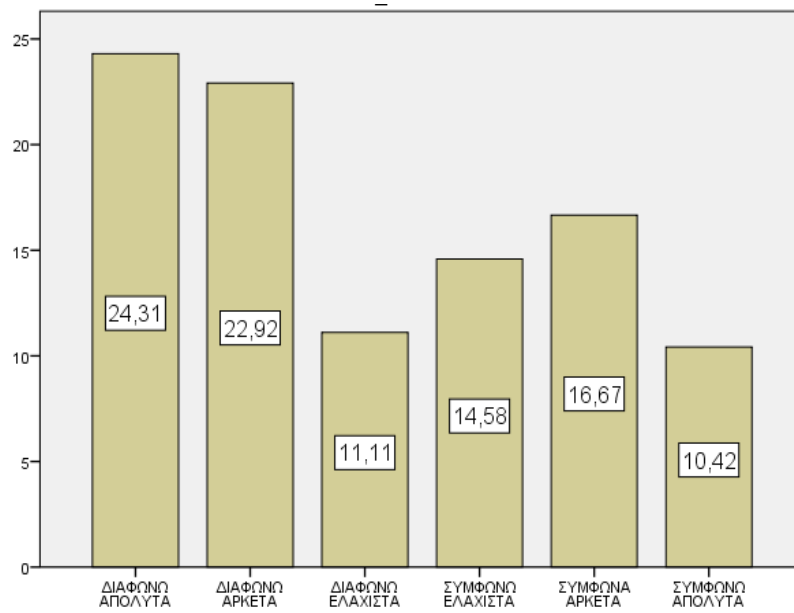
Ερώτηση 14: Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	9	6,2	6,2	6,2
	διαφωνώ αρκετά	20	13,7	13,7	19,9
	διαφωνώ ελάχιστα	19	13,0	13,0	32,9
	συμφωνώ ελάχιστα	32	21,9	<b>21,9</b>	54,8
	συμφωνώ αρκετά	44	30,1	<b>30,1</b>	84,9
	συμφωνώ απόλυτα	22	15,1	15,1	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



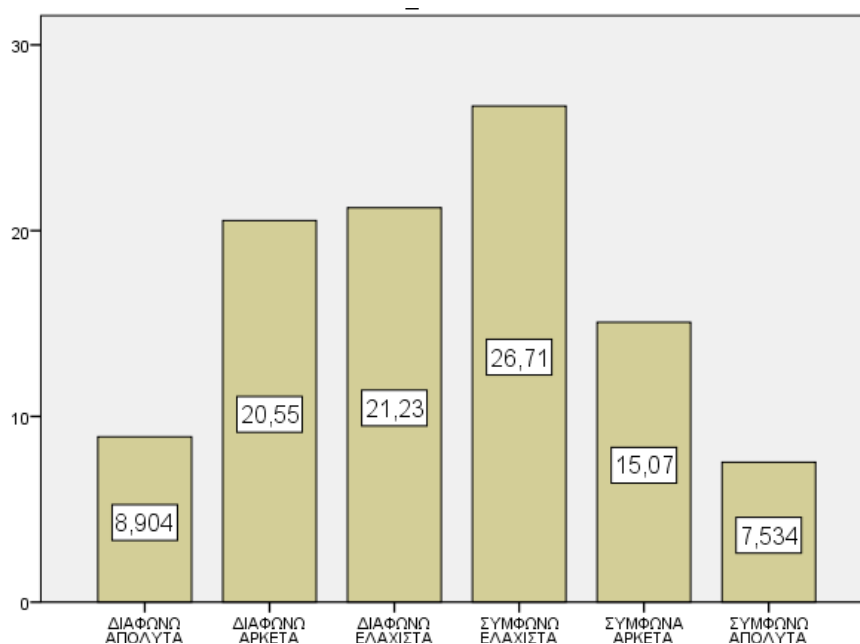
Ερώτηση 15: Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	35	24,0	<b>24,3</b>	24,3
	διαφωνώ αρκετά	33	22,6	<b>22,9</b>	47,2
	διαφωνώ ελάχιστα	16	11,0	11,1	58,3
	συμφωνώ ελάχιστα	21	14,4	14,6	72,9
	συμφωνώ αρκετά	24	16,4	16,7	89,6
	συμφωνώ απόλυτα	15	10,3	10,4	100,0
	Σύνολο	144	98,6	100,0	
Σύνολο	146	100,0			



Ερώτηση 16: Θεωρώ ότι πρέπει να δουλέω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου.

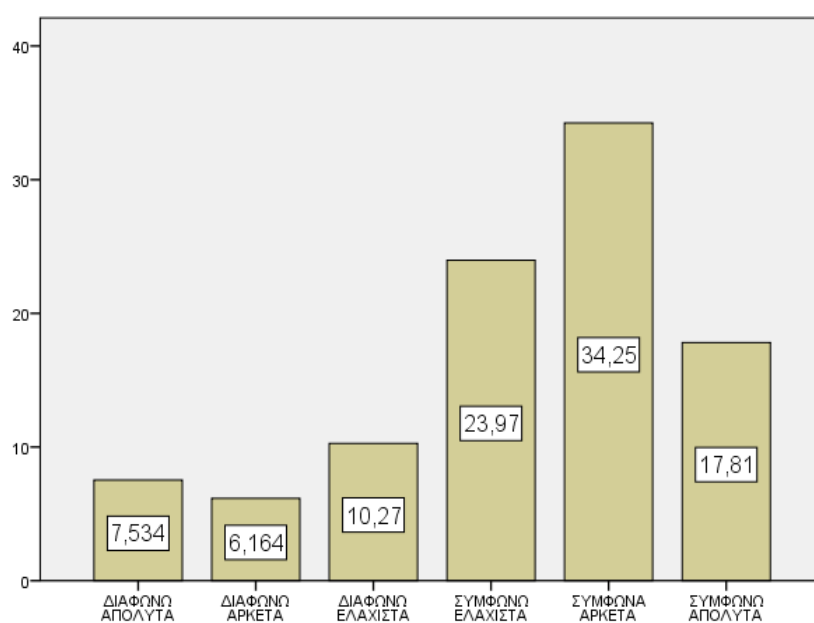
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	13	8,9	8,9	8,9
	διαφωνώ αρκετά	30	20,5	20,5	29,5
	διαφωνώ ελάχιστα	31	21,2	<b>21,2</b>	50,7
	συμφωνώ ελάχιστα	39	26,7	<b>26,7</b>	77,4
	συμφωνώ αρκετά	22	15,1	15,1	92,5
	συμφωνώ απόλυτα	11	7,5	7,5	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	





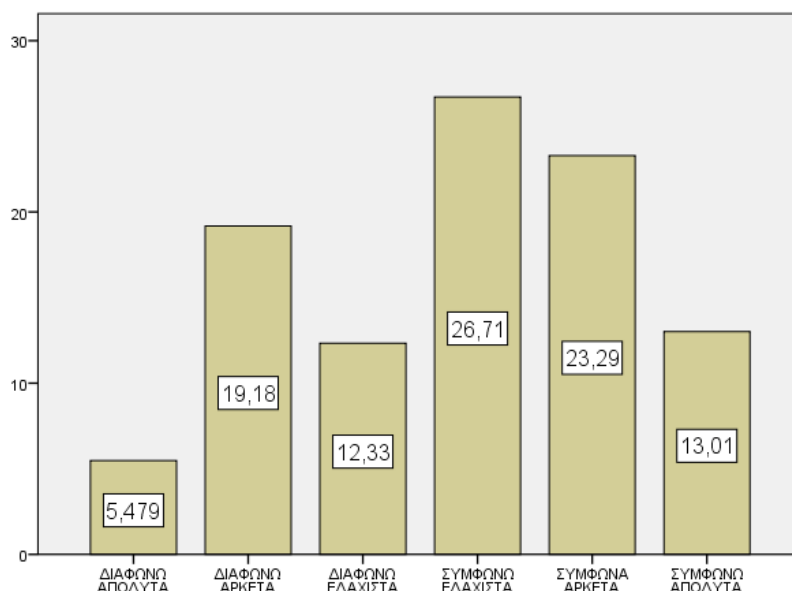
Ερώτηση 17: Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	11	7,5	7,5	7,5
	διαφωνώ αρκετά	9	6,2	6,2	13,7
	διαφωνώ ελάχιστα	15	10,3	10,3	24,0
	συμφωνώ ελάχιστα	35	24,0	<b>24,0</b>	47,9
	συμφωνώ αρκετά	50	34,2	<b>34,2</b>	82,2
	συμφωνώ απόλυτα	26	17,8	17,8	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



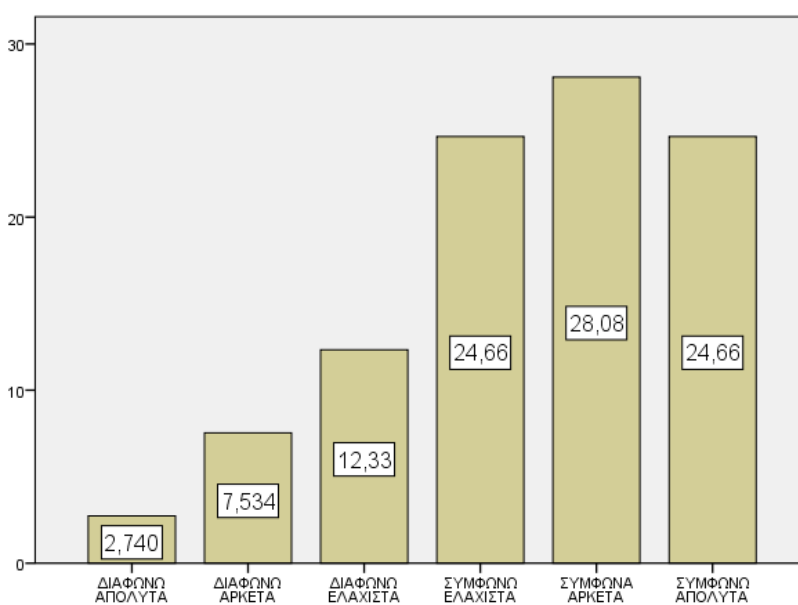
Ερώτηση 18: Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	8	5,5	5,5	5,5
	διαφωνώ αρκετά	28	19,2	19,2	24,7
	διαφωνώ ελάχιστα	18	12,3	12,3	37,0
	συμφωνώ ελάχιστα	39	26,7	<b>26,7</b>	63,7
	συμφωνώ αρκετά	34	23,3	<b>23,3</b>	87,0
	συμφωνώ απόλυτα	19	13,0	13,0	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



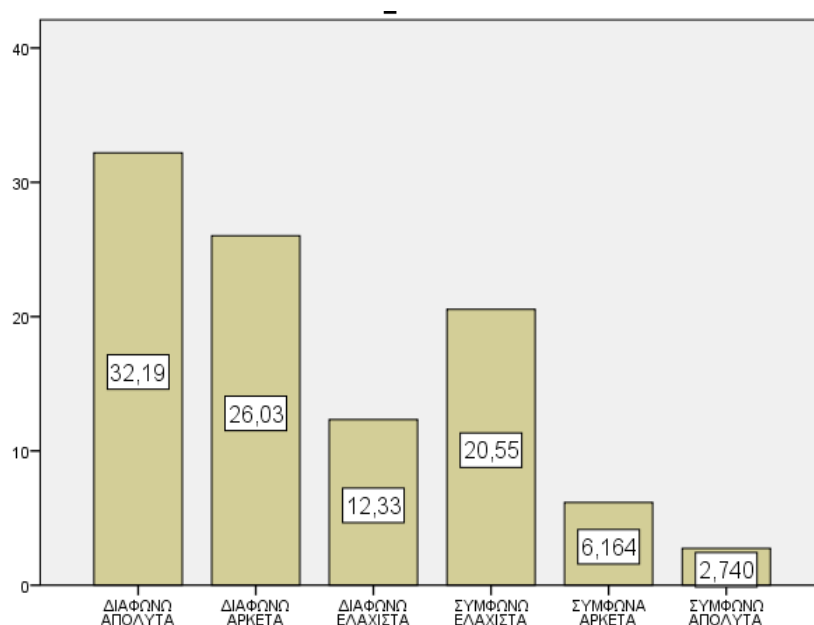
Ερώτηση 19: Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	4	2,7	2,7	2,7
	διαφωνώ αρκετά	11	7,5	7,5	10,3
	διαφωνώ ελάχιστα	18	12,3	12,3	22,6
	συμφωνώ ελάχιστα	36	24,7	<b>24,7</b>	47,3
	συμφωνώ αρκετά	41	28,1	<b>28,1</b>	75,3
	συμφωνώ απόλυτα	36	24,7	<b>24,7</b>	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



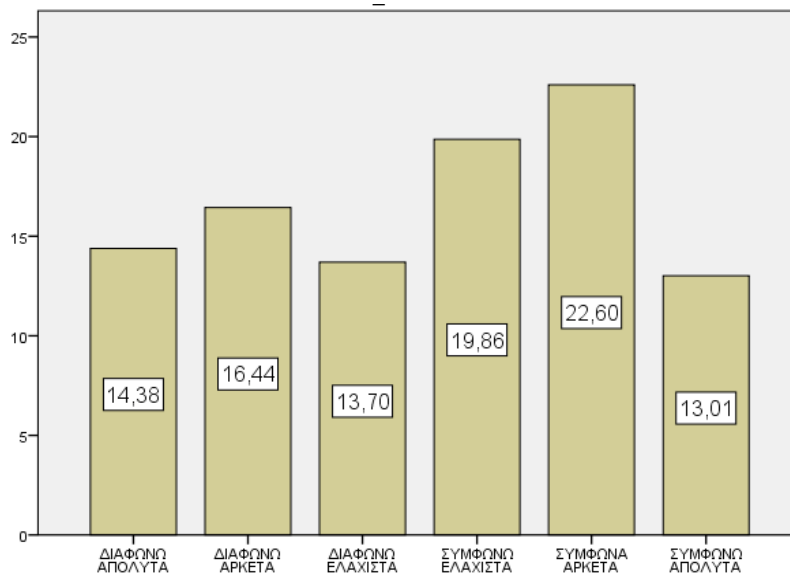
Ερώτηση 20: Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	47	32,2	<b>32,2</b>	32,2
	διαφωνώ αρκετά	38	26,0	<b>26,0</b>	58,2
	διαφωνώ ελάχιστα	18	12,3	12,3	70,5
	συμφωνώ ελάχιστα	30	20,5	20,5	91,1
	συμφωνώ αρκετά	9	6,2	6,2	97,3
	συμφωνώ απόλυτα	4	2,7	2,7	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



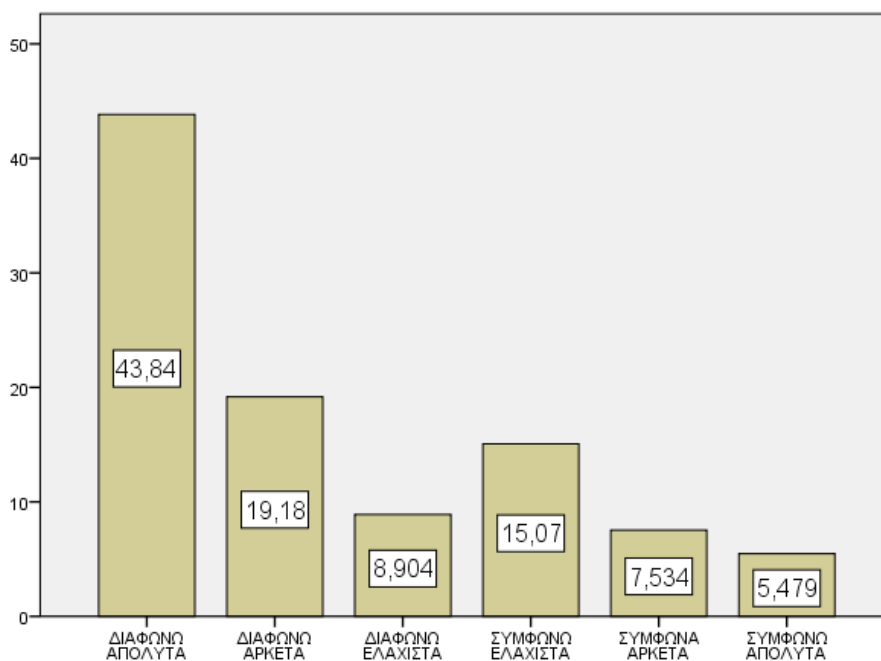
Ερώτηση 21: Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	διαφωνώ απόλυτα	21	14,4	14,4	14,4
	διαφωνώ αρκετά	24	16,4	16,4	30,8
	διαφωνώ ελάχιστα	20	13,7	13,7	44,5
	συμφωνώ ελάχιστα	29	19,9	<b>19,9</b>	64,4
	συμφωνώ αρκετά	33	22,6	<b>22,6</b>	87,0
	συμφωνώ απόλυτα	19	13,0	13,0	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



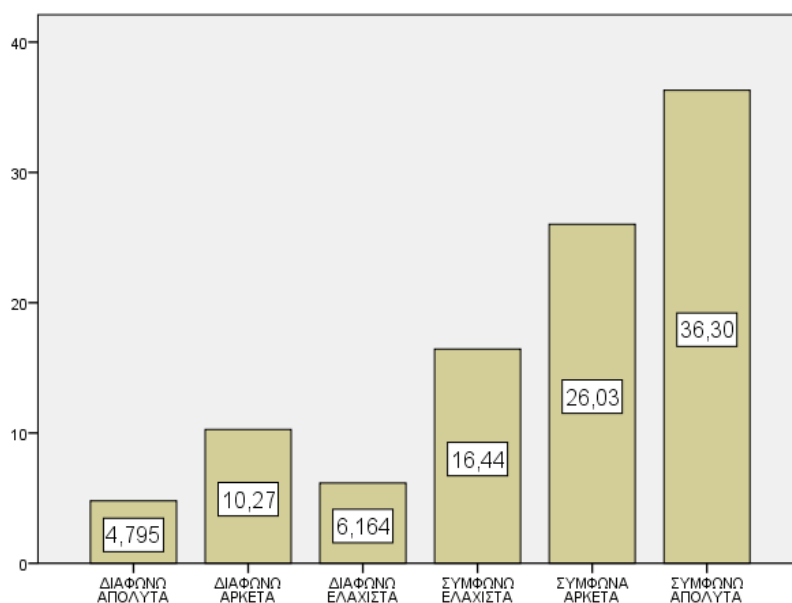
Ερώτηση 22: Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	64	43,8	<b>43,8</b>	43,8
	Διαφωνώ αρκετά	28	19,2	<b>19,2</b>	63,0
	Διαφωνώ ελάχιστα	13	8,9	8,9	71,9
	Συμφωνώ ελάχιστα	22	15,1	15,1	87,0
	Συμφωνώ αρκετά	11	7,5	7,5	94,5
	Συμφωνώ απόλυτα	8	5,5	5,5	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



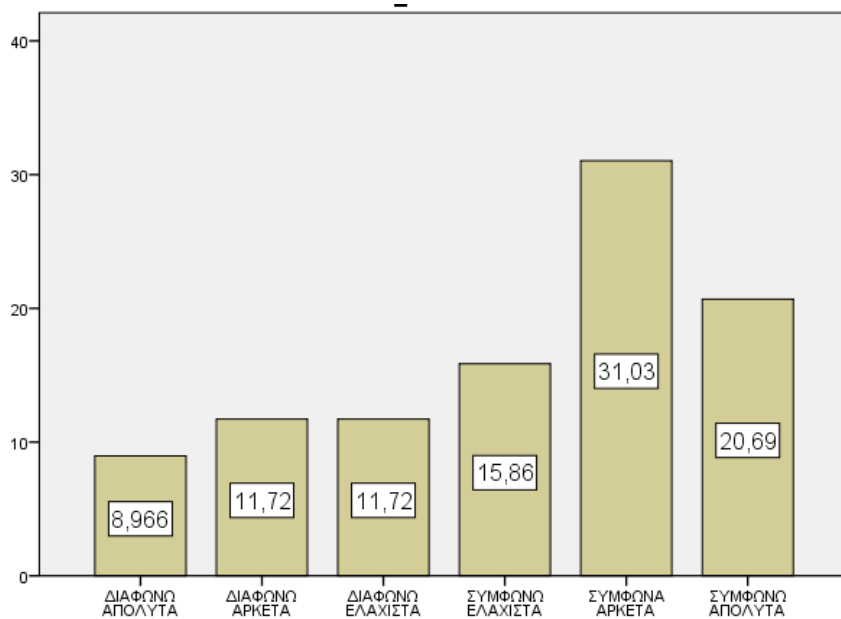
Ερώτηση 23: Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	7	4,8	4,8	4,8
	Διαφωνώ αρκετά	15	10,3	10,3	15,1
	Διαφωνώ ελάχιστα	9	6,2	6,2	21,2
	Συμφωνώ ελάχιστα	24	16,4	16,4	37,7
	Συμφωνώ αρκετά	38	26,0	<b>26,0</b>	63,7
	Συμφωνώ απόλυτα	53	36,3	<b>36,3</b>	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



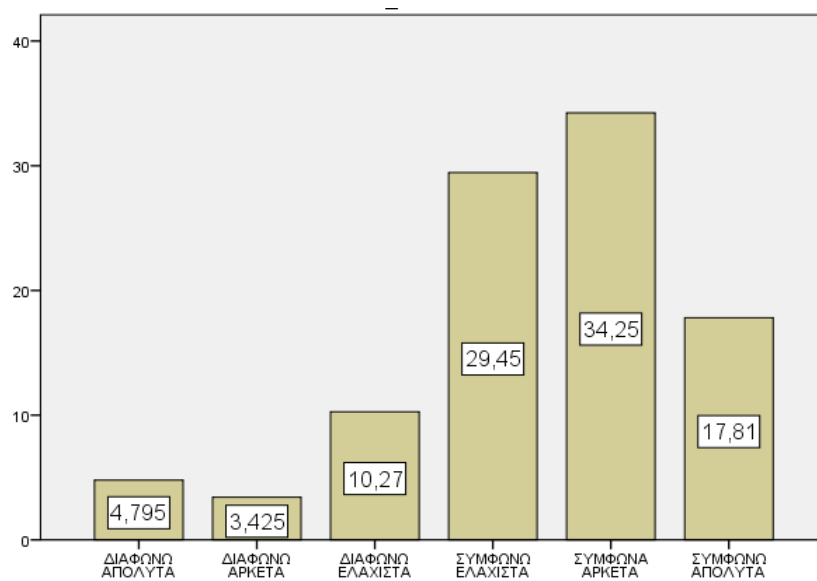
Ερώτηση 24: Έχω περισσότερα από ό,τι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	13	8,9	9,0	9,0
	Διαφωνώ αρκετά	17	11,6	11,7	20,7
	Διαφωνώ ελάχιστα	17	11,6	11,7	32,4
	Συμφωνώ ελάχιστα	23	15,8	15,9	48,3
	Συμφωνώ αρκετά	45	30,8	<b>31,0</b>	79,3
	Συμφωνώ απόλυτα	30	20,5	<b>20,7</b>	100,0
	Σύνολο	145	99,3	100,0	
Σύνολο	146	100,0			



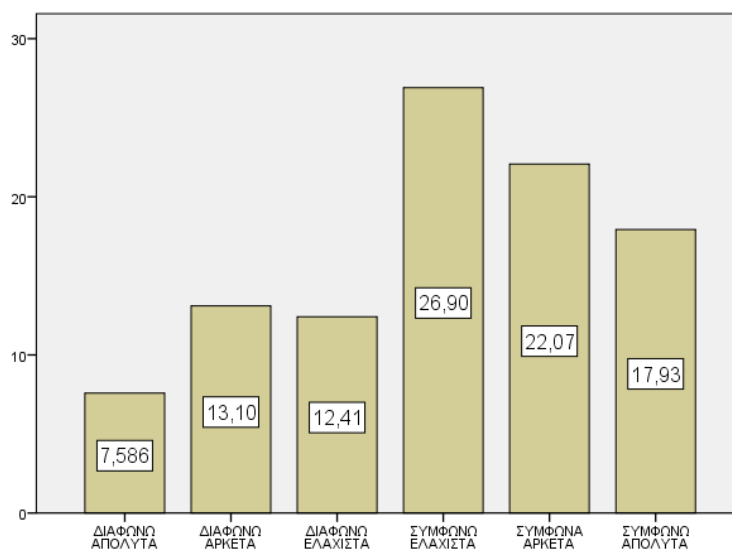
Ερώτηση 25: Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	7	4,8	4,8	4,8
	Διαφωνώ αρκετά	5	3,4	3,4	8,2
	Διαφωνώ ελάχιστα	15	10,3	10,3	18,5
	Συμφωνώ ελάχιστα	43	29,5	<b>29,5</b>	47,9
	Συμφωνώ αρκετά	50	34,2	<b>34,2</b>	82,2
	Συμφωνώ απόλυτα	26	17,8	17,8	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



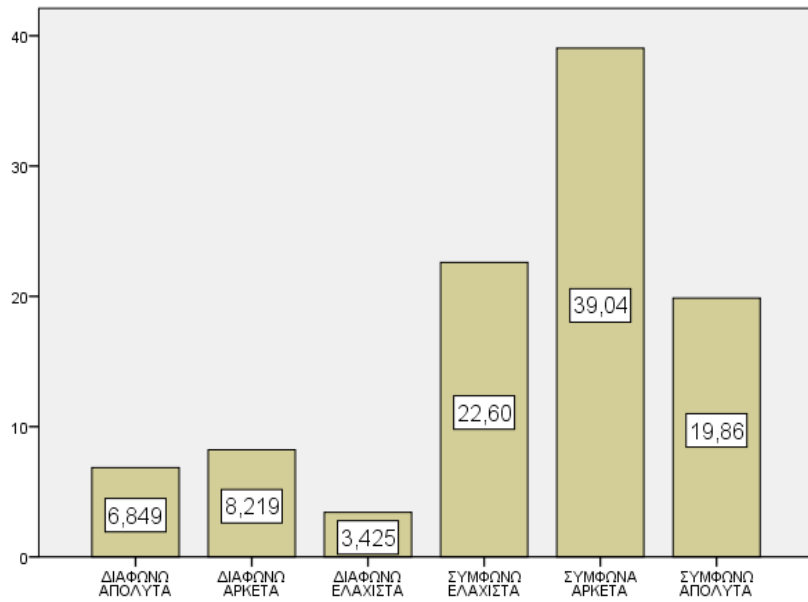
Ερώτηση 26: Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	11	7,5	7,6	7,6
	Διαφωνώ αρκετά	19	13,0	13,1	20,7
	Διαφωνώ ελάχιστα	18	12,3	12,4	33,1
	Συμφωνώ ελάχιστα	39	26,7	<b>26,9</b>	60,0
	Συμφωνώ αρκετά	32	21,9	<b>22,1</b>	82,1
	Συμφωνώ απόλυτα	26	17,8	17,9	100,0
	Σύνολο	145	99,3	100,0	
Σύνολο		146	100,0		



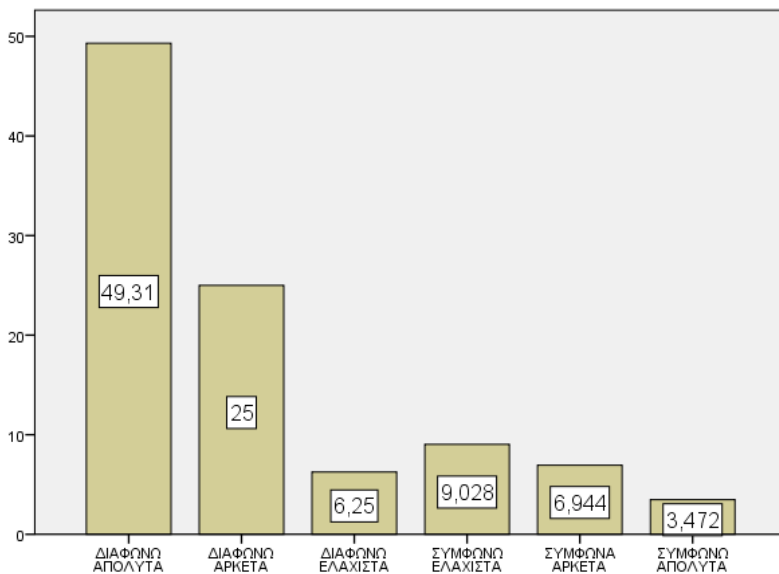
Ερώτηση 27: Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	10	6,8	6,8	6,8
	Διαφωνώ αρκετά	12	8,2	8,2	15,1
	Διαφωνώ ελάχιστα	5	3,4	3,4	18,5
	Συμφωνώ ελάχιστα	33	22,6	<b>22,6</b>	41,1
	Συμφωνώ αρκετά	57	39,0	<b>39,0</b>	80,1
	Συμφωνώ απόλυτα	29	19,9	19,9	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



Ερώτηση 28: Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.

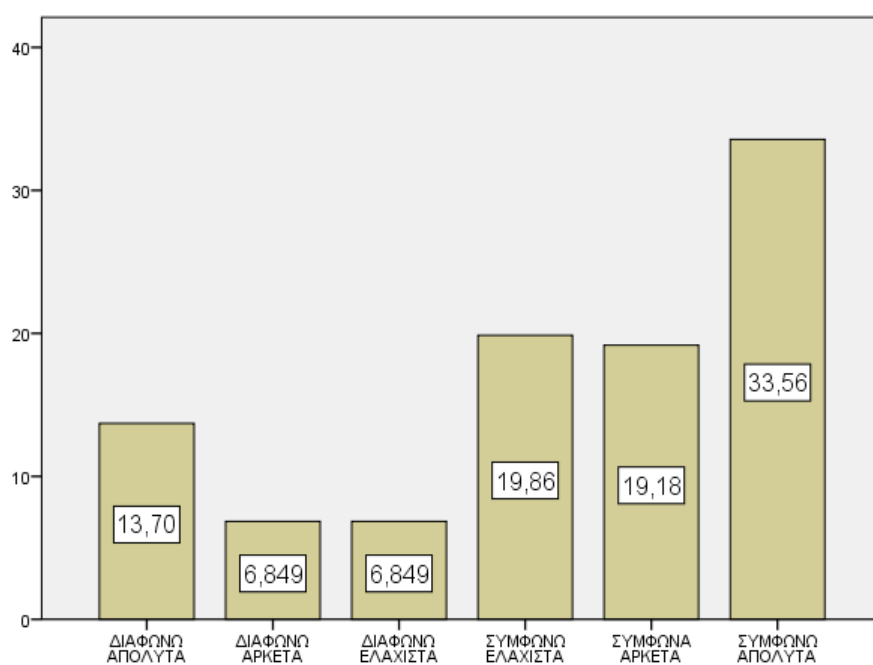
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	71	48,6	<b>49,3</b>	49,3
	Διαφωνώ αρκετά	36	24,7	<b>25,0</b>	74,3
	Διαφωνώ ελάχιστα	9	6,2	6,3	80,6
	Συμφωνώ ελάχιστα	13	8,9	9,0	89,6
	Συμφωνώ αρκετά	10	6,8	6,9	96,5
	Συμφωνώ απόλυτα	5	3,4	3,5	100,0
	Σύνολο	144	98,6	100,0	
Σύνολο		146	100,0		





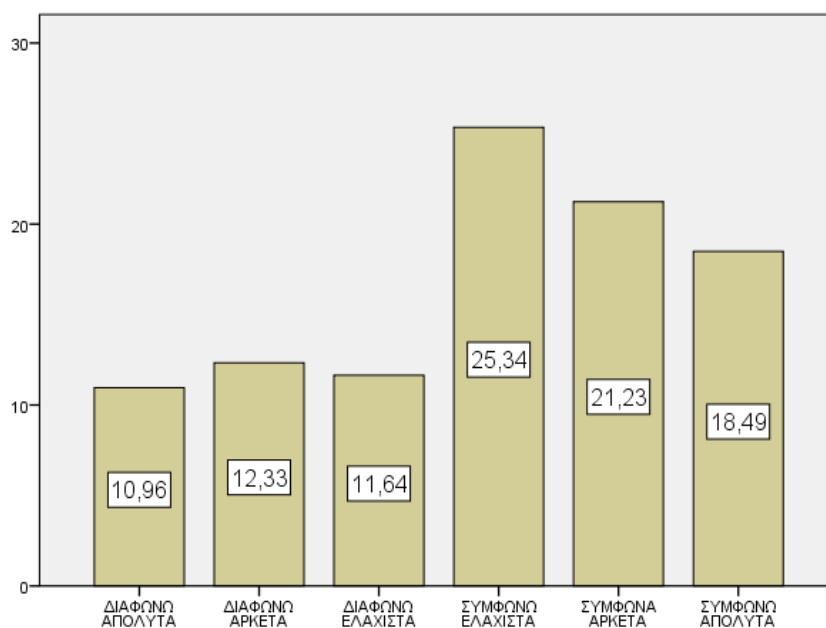
Ερώτηση 29: Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	20	13,7	13,7	13,7
	Διαφωνώ αρκετά	10	6,8	6,8	20,5
	Διαφωνώ ελάχιστα	10	6,8	6,8	27,4
	Συμφωνώ ελάχιστα	29	19,9	<b>19,9</b>	47,3
	Συμφωνώ αρκετά	28	19,2	19,2	66,4
	Συμφωνώ απόλυτα	49	33,6	<b>33,6</b>	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



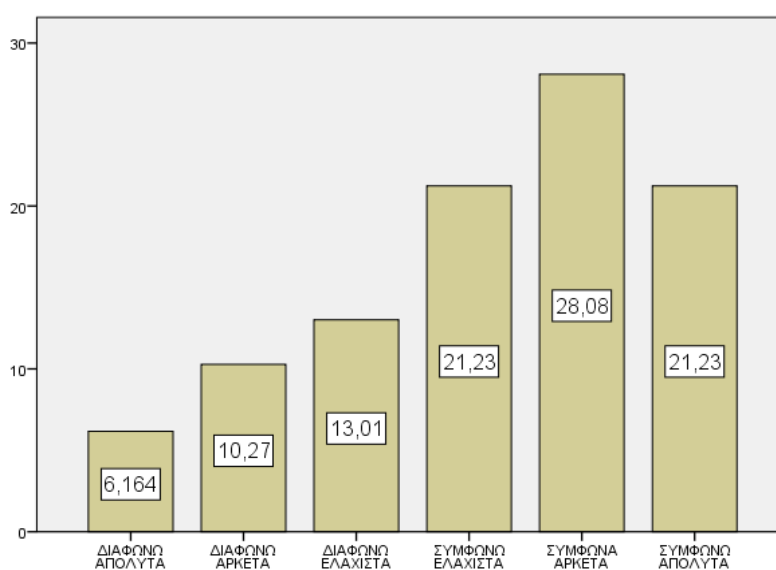
Ερώτηση 30: Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	16	11,0	11,0	11,0
	Διαφωνώ αρκετά	18	12,3	12,3	23,3
	Διαφωνώ ελάχιστα	17	11,6	11,6	34,9
	Συμφωνώ ελάχιστα	37	25,3	<b>25,3</b>	60,3
	Συμφωνώ αρκετά	31	21,2	<b>21,2</b>	81,5
	Συμφωνώ απόλυτα	27	18,5	18,5	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



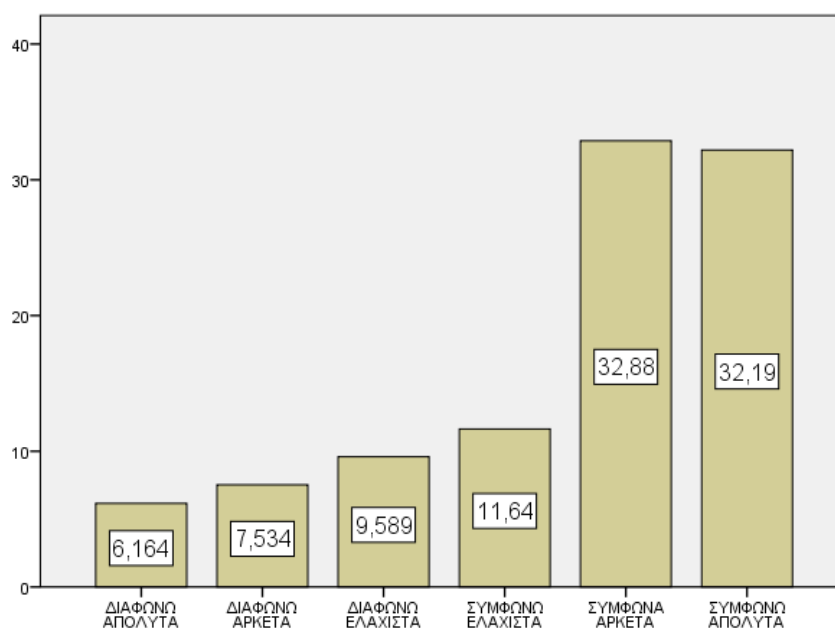
Ερώτηση 31: Έχω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	9	6,2	6,2	6,2
	Διαφωνώ αρκετά	15	10,3	10,3	16,4
	Διαφωνώ ελάχιστα	19	13,0	13,0	29,5
	Συμφωνώ ελάχιστα	31	21,2	<b>21,2</b>	50,7
	Συμφωνώ αρκετά	41	28,1	<b>28,1</b>	78,8
	Συμφωνώ απόλυτα	31	21,2	<b>21,2</b>	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



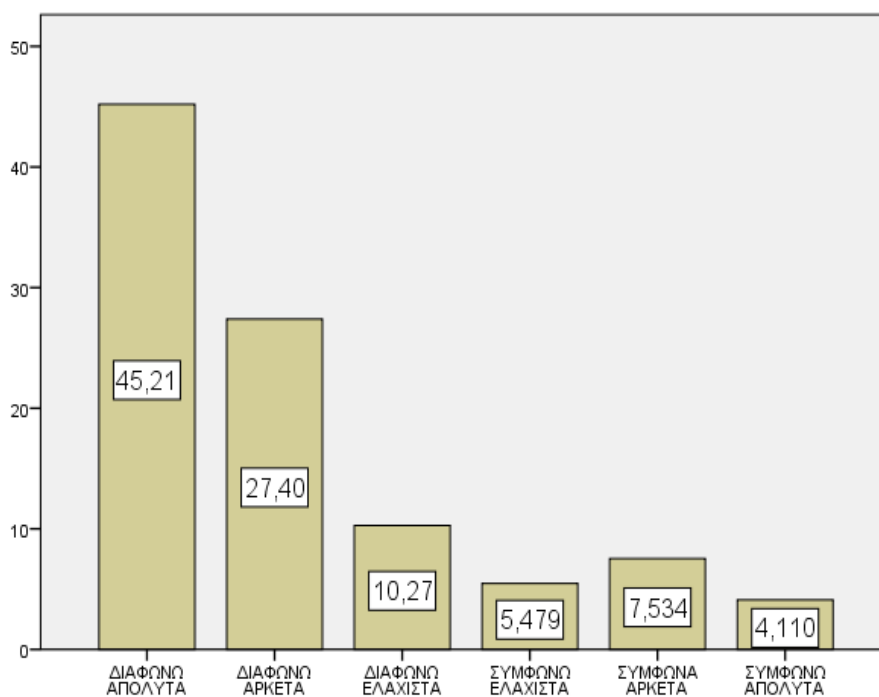
Ερώτηση 32: Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	9	6,2	6,2	6,2
	Διαφωνώ αρκετά	11	7,5	7,5	13,7
	Διαφωνώ ελάχιστα	14	9,6	9,6	23,3
	Συμφωνώ ελάχιστα	17	11,6	11,6	34,9
	Συμφωνώ αρκετά	48	32,9	<b>32,9</b>	67,8
	Συμφωνώ απόλυτα	47	32,2	<b>32,2</b>	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



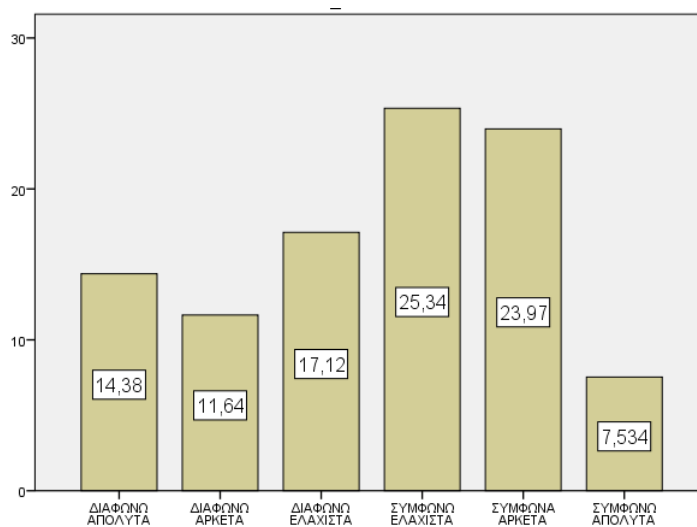
Ερώτηση 33: Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	66	45,2	<b>45,2</b>	45,2
	Διαφωνώ αρκετά	40	27,4	<b>27,4</b>	72,6
	Διαφωνώ ελάχιστα	15	10,3	10,3	82,9
	Συμφωνώ ελάχιστα	8	5,5	5,5	88,4
	Συμφωνώ αρκετά	11	7,5	7,5	95,9
	Συμφωνώ απόλυτα	6	4,1	4,1	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



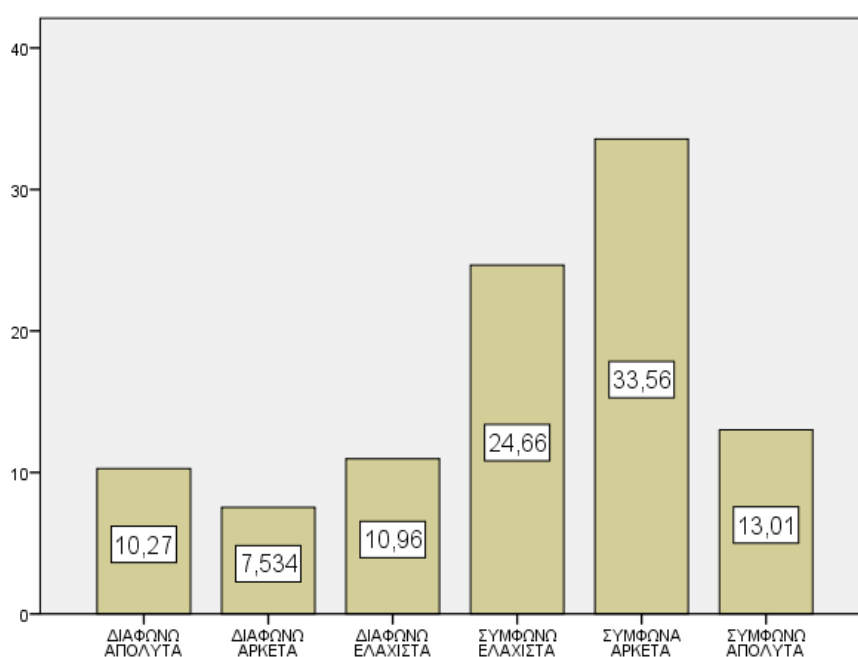
Ερώτηση 34: Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	21	14,4	14,4	14,4
	Διαφωνώ αρκετά	17	11,6	11,6	26,0
	Διαφωνώ ελάχιστα	25	17,1	17,1	43,2
	Συμφωνώ ελάχιστα	37	25,3	<b>25,3</b>	68,5
	Συμφωνώ αρκετά	35	24,0	<b>24,0</b>	92,5
	Συμφωνώ απόλυτα	11	7,5	7,5	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



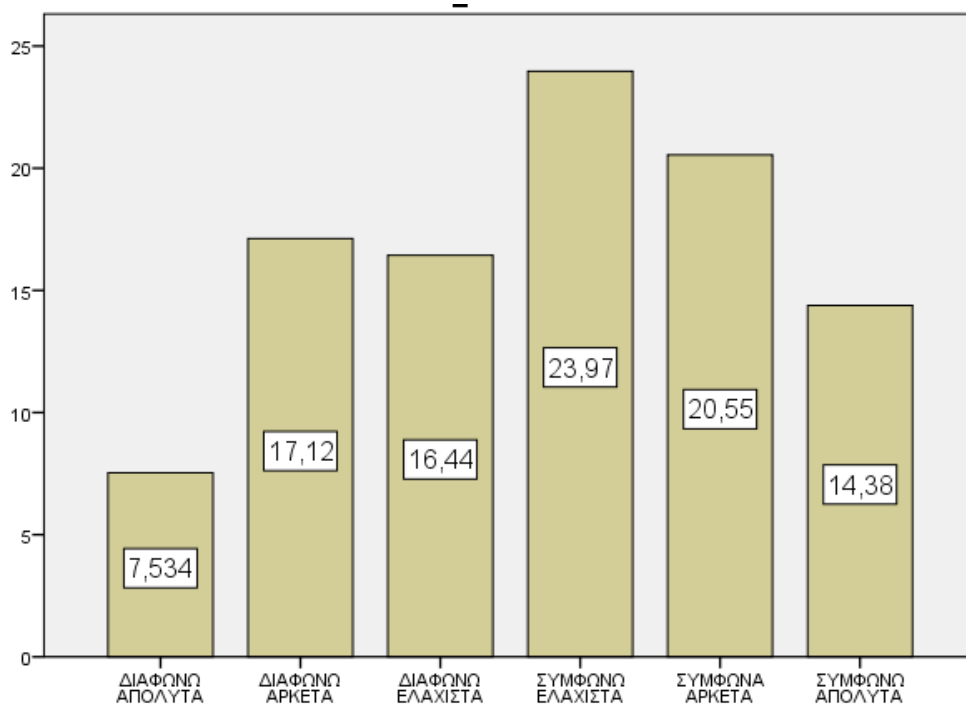
Ερώτηση 35: Η εργασία μου είναι ευχάριστη.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	15	10,3	10,3	10,3
	Διαφωνώ αρκετά	11	7,5	7,5	17,8
	Διαφωνώ ελάχιστα	16	11,0	11,0	28,8
	Συμφωνώ ελάχιστα	36	24,7	<b>24,7</b>	53,4
	Συμφωνώ αρκετά	49	33,6	<b>33,6</b>	87,0
	Συμφωνώ απόλυτα	19	13,0	13,0	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



Ερώτηση 36: Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Έγκυρο	Διαφωνώ απόλυτα	11	7,5	7,5	7,5
	Διαφωνώ αρκετά	25	17,1	17,1	24,7
	Διαφωνώ ελάχιστα	24	16,4	16,4	41,1
	Συμφωνώ ελάχιστα	35	24,0	<b>24,0</b>	65,1
	Συμφωνώ αρκετά	30	20,5	<b>20,5</b>	85,6
	Συμφωνώ απόλυτα	21	14,4	14,4	100,0
	Σύνολο	146	100,0	100,0	



Ολοκληρώνοντας, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους παράγοντες που έχουν τιμές του βαθμού ικανοποίησης μεγαλύτερες από το μέσο όρο (3,5) λαμβάνοντας υπόψη την αρνητική και θετική κλίμακα:

Πίνακας 16. Παράγοντες υψηλής εργασιακής ικανοποίησης

Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του.	<b>3,58</b>
Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.	<b>4,4</b>
Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα.	<b>3,45</b>
Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό.	<b>3,51</b>
Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου.	<b>3,07</b>
Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου.	<b>3,41</b>
Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.	<b>4,25</b>
Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου.	<b>4,38</b>
Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.	<b>3,89</b>
Η εργασία μου είναι ευχάριστη.	<b>4,03</b>

Με βάση την παρακάτω ομαδοποίηση των παραγόντων σε κλίμακες, παρατηρείται ότι όλοι οι παράγοντες υψηλής ικανοποίησης αφορούσαν τις παρακάτω κλίμακες:

- Συνεργάτες (3 από τις 4).
- Διεύθυνση (3 από τις 4).
- Φύση της εργασίας (3 από τις 4).
- Επικοινωνία (1 από τις 4)

Κλίμακα	Παράγοντας
Μισθός	1,10,19,28
Προαγωγή	2,11,20,33
Διεύθυνση	3,12,21,30
Πρόσθετες παροχές	4,13,22,29
Έκτακτες ανταμοιβές	5,14,23,32
Ισχύουσες διαδικασίες	6,15,24,31
Συνεργάτες	7,16,25,34
Φύση της εργασίας	8,17,27,35
Επικοινωνία	9,18,26,36

Ο Πίνακας 17 παρουσιάζει τις μεταβλητές με βαθμό ικανοποίησης μικρότερο από το μέσο όρο λαμβάνοντας υπόψη την αρνητική και θετική κλίμακα:

Πίνακας 17. Παράγοντες χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης

Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.	<b>2,73</b>
Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.	<b>4,53</b>
Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.	<b>4,45</b>
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε.	<b>3,1</b>
Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας καθιστούν την διεκπεραίωση μίας σωστής δουλειάς δύσκολη.	<b>4,55</b>
Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες.	<b>5,15</b>
Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής.	<b>2,45</b>
Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί.	<b>2,52</b>
Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται.	<b>4,01</b>
Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.	<b>3,08</b>
Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.	<b>3,82</b>
Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά.	<b>4,42</b>
Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού.	<b>2,51</b>
Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.	<b>3,59</b>
Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο.	<b>2,4</b>
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.	<b>4,58</b>
Έχω περισσότερα από ότι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου.	<b>4,1</b>
Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.	<b>3,97</b>
Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.	<b>2,1</b>

Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει.	<b>4,25</b>
Έχω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω.	<b>4,18</b>
Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	<b>4,54</b>
Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται.	<b>2,15</b>
Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά.	<b>3,55</b>
Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	<b>3,76</b>

Με βάση την ανωτέρω ομαδοποίηση των παραγόντων σε κλίμακες, παρατηρείται ότι όλοι οι παράγοντες χαμηλής ικανοποίησης αφορούσαν τις παρακάτω κλίμακες:

- Μισθός (και οι 4).
- Προαγωγή (και οι 4).
- Πρόσθετες παροχές (και οι 4).
- Έκτακτες ανταμοιβές (και οι 4).
- Ισχύουσες διαδικασίες (και οι 4).
- Επικοινωνία (3 από τις 4).
- Διεύθυνση (1 από τις 4).
- Συνεργάτες (1 από τις 4).
- Φύση της εργασίας (1 από τις 4).

#### 4.2 Επαγωγική στατιστική

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται η στατιστική διαφοροποίηση των παραγόντων ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο, τον κλάδο εργασίας, έτη προϋπηρεσίας, μισθοδοσία, επίπεδο μόρφωσης και οικογενειακή κατάσταση. Ο έλεγχος έγινε με το τεστ Chi-Square ανά όλα τα ζευγάρια των μεταβλητών δηλαδή όλων των ερωτήσεων 1-36 ανά κάθε δημογραφικό παράγοντα.

Τα αποτελέσματα των οποίων παρουσιάζονται στις επόμενες σελίδες (όπου με σκιασμένο εντοπίζονται οι συσχετίσεις με στατιστικά σημαντική σχέση ( $p < 0,05$ )).



Πίνακας 18. Αποτελέσματα επαγωγικής στατιστικής

Ερ.	Περιγραφή	ΗΛΙΚΙΑ	ΦΥΛΟ	ΚΛΑΔΟΣ	ΕΤΗ ΥΠ.	ΜΙΣΘΟΣ	ΕΚΠ/ΣΗ	ΟΙΚΟΓ.
1	Δίκαιη αμοιβή ανάλογα με την εργασία που επιτελείται	p<0,05 (0,005)	p>0,05 (0,079)	p>0,05 (0,927)	p<0,05 (0,013)	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,596)	p>0,05 (0,753)
2	Ευκαιρίες προαγωγής στην παρούσα εργασία	p<0,05 (0,005)	p>0,05 (0,599)	p>0,05 (0,115)	p<0,05 (0,001)	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,090)	p>0,05 (0,486)
3	Ικανότητα του προϊστάμενου στη δουλειά του	p<0,05 (0,038)	p>0,05 (0,599)	p>0,05 (0,807)	p>0,05 (0,145)	p<0,05 (0,001)	p>0,05 (0,096)	p>0,05 (0,245)
4	Ικανοποίηση από τις πρόσθετες παροχές	p<0,05 (0,004)	p<0,05 (0,014)	p>0,05 (0,055)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,005)	p<0,05 (0,013)	p>0,05 (0,651)
5	Αναγνώριση της εργασίας που επιτελείται	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,135)	p>0,05 (0,109)	p<0,05 (0,002)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,007)	p<0,05 (0,012)
6	Κανονισμοί και διαδικασίες που δυσχεραίνουν την εργασία	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,001)	p<0,05 (0,032)	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,311)	p>0,05 (0,483)	p>0,05 (0,075)
7	Συμπάθεια προς τους συνεργάτες	p<0,05 (0,011)	p>0,05 (0,513)	p<0,05 (0,009)	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,207)	p<0,05 (0,006)	p>0,05 (0,641)
8	Περιεχόμενο της εργασίας	p<0,05 (0,003)	p<0,05 (0,003)	p<0,05 (0,019)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,030)	p>0,05 (0,539)	p>0,05 (0,407)
9	Επικοινωνία εντός του οργανισμού	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,935)	p<0,05 (0,004)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,010)	p<0,05 (0,007)	p<0,05 (0,007)
10	Αυξήσεις στο μισθό	p<0,05 (0,005)	p>0,05 (0,154)	p<0,05 (0,027)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,000)
11	Πιθανότητες προαγωγής	p<0,05 (0,005)	p>0,05 (0,669)	p>0,05 (0,447)	p<0,05 (0,001)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,030)	p>0,05 (0,079)
12	Ο προϊστάμενος είναι άδικος	p<0,05 (0,001)	p>0,05 (0,911)	p>0,05 (0,143)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,163)	p>0,05 (0,469)

Ερ.	Περιγραφή	ΗΛΙΚΙΑ	ΦΥΛΟ	ΚΛΑΔΟΣ	ΕΤΗ ΥΠ.	ΜΙΣΘΟΣ	ΕΚΠ/ΣΗ	ΟΙΚΟΓ.
13	Πρόσθετες παροχές σε σχέση με άλλους οργανισμούς	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,138)	p>0,05 (0,672)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,183)	p<0,05 (0,012)
14	Εκτίμηση της εργασίας που παράγεται	p<0,05 (0,017)	p>0,05 (0,766)	p>0,05 (0,719)	p<0,05 (0,025)	p>0,05 (0,061)	p>0,05 (0,790)	p>0,05 (0,444)
15	Γραφειοκρατία κατά την εκτέλεση εργασιών	p<0,05 (0,002)	p>0,05 (0,720)	p>0,05 (0,933)	p<0,05 (0,011)	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,533)	p<0,05 (0,005)
16	Ικανότητα ή μη των συνεργατών	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,262)	p>0,05 (0,944)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,020)	p>0,05 (0,128)	p>0,05 (0,628)
17	Ελκυστικότητα της εργασίας	p>0,05 (0,117)	p>0,05 (0,213)	p>0,05 (0,474)	p<0,05 (0,025)	p>0,05 (0,198)	p>0,05 (0,078)	p>0,05 (0,248)
18	Ξεκάθαροι στόχοι του οργανισμού	p<0,05 (0,003)	p<0,05 (0,009)	p>0,05 (0,243)	p<0,05 (0,005)	p<0,05 (0,009)	p>0,05 (0,674)	p>0,05 (0,613)
19	Σχέση αμοιβής και εκτίμησης της εργασίας	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,082)	p<0,05 (0,004)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,015)	p>0,05 (0,051)	p>0,05 (0,018)
20	Προαγωγή του προσωπικού σε σχέση με άλλους οργανισμούς	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,925)	p>0,05 (0,186)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,060)	p>0,05 (0,043)
21	Ενδιαφέρον του προϊστάμενου για τους υφιστάμενούς του	p>0,05 (0,094)	p>0,05 (0,204)	p>0,05 (0,201)	p>0,05 (0,128)	p>0,05 (0,081)	p>0,05 (0,085)	p>0,05 (0,761)
22	Δίκαιο πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,433)	p>0,05 (0,447)	p<0,05 (0,008)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,320)
23	Ανταμοιβές για τους εργαζόμενους	p<0,05 (0,003)	p>0,05 (0,183)	p<0,05 (0,015)	p>0,05 (0,060)	p>0,05 (0,063)	p<0,05 (0,006)	p<0,05 (0,004)
24	Επιπλέον εργασιακός φόρτος από αυτόν που επιτελείται	p>0,05 (0,129)	p<0,05 (0,006)	p>0,05 (0,508)	p<0,05 (0,009)	p>0,05 (0,085)	p>0,05 (0,433)	p>0,05 (0,084)

Ερ.	Περιγραφή	ΗΛΙΚΙΑ	ΦΥΛΟ	ΚΛΑΔΟΣ	ΕΤΗ ΥΠ.	ΜΙΣΘΟΣ	ΕΚΠ/ΣΗ	ΟΙΚΟΓ.
25	Συνεργασία με τους συναδέλφους	p<0,05 (0,001)	p>0,05 (0,189)	p<0,05 (0,001)	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,351)	p<0,05 (0,007)	p>0,05 (0,369)
26	Γνώση του τι συμβαίνει στον οργανισμό	p<0,05 (0,016)	p>0,05 (0,521)	p>0,05 (0,246)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,027)	p>0,05 (0,116)	p>0,05 (0,249)
27	Υπερηφάνεια κατά την εκτέλεση της εργασίας	p<0,05 (0,019)	p>0,05 (0,315)	p>0,05 (0,073)	p>0,05 (0,058)	p>0,05 (0,053)	p>0,05 (0,102)	p>0,05 (0,232)
28	Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,716)	p>0,05 (0,078)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,096)	p>0,05 (0,041)
29	Πρόσθετες παροχές που δεν λαμβάνονται	p<0,05 (0,023)	p>0,05 (0,355)	p>0,05 (0,479)	p>0,05 (0,281)	p>0,05 (0,155)	p>0,05 (0,057)	p>0,05 (0,041)
30	Συμπάθεια η μη του προϊστάμενου	p<0,05 (0,013)	p>0,05 (0,804)	p<0,05 (0,047)	p<0,05 (0,015)	p>0,05 (0,101)	p<0,05 (0,006)	p>0,05 (0,723)
31	Περισσότερη γραφική εργασία από ότι θα έπρεπε	p>0,05 (0,169)	p>0,05 (0,722)	p>0,05 (0,257)	p<0,05 (0,002)	p>0,05 (0,239)	p>0,05 (0,243)	p>0,05 (0,063)
32	Ανταμοιβή των προσπαθειών	p<0,05 (0,001)	p<0,05 (0,012)	p<0,05 (0,008)	p<0,05 (0,023)	p>0,05 (0,135)	p>0,05 (0,068)	p>0,05 (0,012)
33	Ικανοποίηση η μη από τις ευκαιρίες προαγωγής	p<0,05 (0,000)	p>0,05 (0,310)	p>0,05 (0,123)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,000)	p<0,05 (0,022)	p>0,05 (0,045)
34	Διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά	p<0,05 (0,008)	p>0,05 (0,328)	p<0,05 (0,010)	p<0,05 (0,001)	p<0,05 (0,007)	p<0,05 (0,005)	p>0,05 (0,134)
35	Ευχάριστη η μη εργασία	p<0,05 (0,029)	p<0,05 (0,021)	p<0,05 (0,020)	p>0,05 (0,114)	p>0,05 (0,191)	p>0,05 (0,061)	p>0,05 (0,096)
36	Επάρκεια επεξήγησης κατά την ανάθεση εργασιών	p<0,05 (0,006)	p>0,05 (0,104)	p>0,05 (0,665)	p<0,05 (0,001)	p<0,05 (0,002)	p>0,05 (0,599)	p>0,05 (0,721)

Με βάση την παρακάτω ομαδοποίηση:

Πίνακας 19. Κλίμακες και παράγοντες ερωτηματολογίου

Κλίμακα	Παράγοντας
Μισθός	1,10,19,28
Προαγωγή	2,11,20,33
Διεύθυνση	3,12,21,30
Πρόσθετες παροχές	4,13,22,29
Έκτακτες ανταμοιβές	5,14,23,32
Ισχύουσες διαδικασίες	6,15,24,31
Συνεργάτες	7,16,25,34
Φύση της εργασίας	8,17,27,35
Επικοινωνία	9,18,26,36

Προκύπτουν τα παρακάτω:

- Ο μισθός συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός του φύλου.
- Η προαγωγή συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός του φύλου και του κλάδου εργασίας.
- Η διεύθυνση συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός του φύλου, του κλάδου εργασίας, της εκπαίδευσης και της οικογενειακής κατάστασης.
- Οι πρόσθετες παροχές συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός του φύλου.
- Οι έκτακτες ανταμοιβές συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός του φύλου.
- Οι ισχύουσες διαδικασίες συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός της εκπαίδευσης.
- Οι συνεργάτες συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός του φύλου.
- Η φύση της εργασίας συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός της εκπαίδευσης και της οικογενειακής κατάστασης.
- Η επικοινωνία συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Οι πίνακες διασταύρωσης που παρουσιάζονται παρακάτω απαντούν στο ερώτημα «πώς συσχετίζονται (θετικά ή αρνητικά;) οι παραπάνω κλίμακες με τα αντίστοιχα δημογραφικά

χαρακτηριστικά;». Για το σκοπό αυτό εξετάζονται μόνο οι Παράγοντες υψηλής εργασιακής ικανοποίησης που παρουσιάζονται στον Πίνακα 16.

Πίνακας 19. Παράγοντες υψηλής εργασιακής ικανοποίησης

<b>3 Διεύθυνση</b>	Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του.
<b>7 Συνεργάτες</b>	Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.
<b>8 Φύση της εργασίας</b>	Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα.
<b>9 Επικοινωνία</b>	Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό.
<b>12 Διεύθυνση</b>	Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου.
<b>16 Συνεργάτες</b>	Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου.
<b>17 Φύση της εργασίας</b>	Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.
<b>25 Συνεργάτες</b>	Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου.
<b>30 Διεύθυνση</b>	Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.
<b>35 Φύση της εργασίας</b>	Η εργασία μου είναι ευχάριστη.

Η διεύθυνση συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός του φύλου, του κλάδου εργασίας, της εκπαίδευσης και της οικογενειακής κατάστασης. Και συγκεκριμένα:

Όσον αφορά στην 3<sup>η</sup> ερώτηση,

		Ηλικιακή ομάδα					Σύνολο
		20-29	30-39	40-49	50-59	>60	
3 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	4	7	9	5	0	25
	Διαφωνώ αρκετά	2	4	8	1	0	15
	Διαφωνώ ελάχιστα	0	7	12	5	0	24
	Συμφωνώ ελάχιστα	0	11	17	6	0	34
	Συμφωνώ αρκετά	1	7	9	2	5	24
	Συμφωνώ απόλυτα	1	4	9	5	3	22
Σύνολο		8	40	64	24	8	144

Περισσότερο ικανοποιημένες παρουσιάζονται οι ηλικιακές ομάδες 30-39 και 40-49.

		Έτη υπηρεσίας					Σύνολο
		0-2	3-5	6-10	11-20	>20	
3 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	2	2	6	7	8	25
	Διαφωνώ αρκετά	1	5	1	6	2	15
	Διαφωνώ ελάχιστα	1	2	6	11	4	24
	Συμφωνώ ελάχιστα	1	2	15	14	3	35
	Συμφωνώ αρκετά	1	4	6	7	6	24
	Συμφωνώ απόλυτα	1	1	9	3	6	20
Σύνολο		7	16	43	48	29	143

Περισσότερο ικανοποιημένοι με τη Διεύθυνση είναι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 6-10 έτη.

		Μισθός					Σύνολο
		<1000	1000-1500	1500-2000	2000-2500	2500-3000	
3 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	9	11	5	0	0	25
	Διαφωνώ αρκετά	1	10	4	0	0	15
	Διαφωνώ ελάχιστα	6	12	6	0	0	24
	Συμφωνώ ελάχιστα	9	15	7	4	0	35
	Συμφωνώ αρκετά	9	5	6	0	4	24
	Συμφωνώ απόλυτα	5	12	2	1	0	22
Σύνολο		39	65	30	5	4	145

Περισσότερο ικανοποιημένοι με τη Διεύθυνση είναι οι υπάλληλοι με υψηλό μισθό.

Όσον αφορά στην 12<sup>η</sup> ερώτηση,

		Ηλικιακή ομάδα					Σύνολο
		20-29	30-39	40-49	50-59	>60	
12 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	2	8	11	5	2	28
	Διαφωνώ αρκετά	2	14	5	3	1	25
	Διαφωνώ ελάχιστα	2	12	19	6	0	39
	Συμφωνώ ελάχιστα	1	3	17	5	0	26
	Συμφωνώ αρκετά	0	1	6	3	4	14
	Συμφωνώ απόλυτα	1	2	6	2	1	13
Σύνολο		8	40	64	24	8	144

Περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι υπάλληλοι από 30 έως 39.

		Έτη υπηρεσίας					Σύνολο
		0-2	3-5	6-10	11-20	>20	
12 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	3	2	9	6	7	27
	Διαφωνώ αρκετά	1	8	8	4	4	25
	Διαφωνώ ελάχιστα	2	4	18	10	5	39
	Συμφωνώ ελάχιστα	1	1	6	17	1	26
	Συμφωνώ αρκετά	0	0	1	7	6	14
	Συμφωνώ απόλυτα	0	1	1	4	6	13
Σύνολο		7	16	43	48	29	143

Περισσότερο ικανοποιημένοι με τη Διεύθυνση είναι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 6-10 έτη.

		Μισθός					Σύνολο	
		<1000	1000-1500	1500-2000	2000-2500	2500-3000		>3000
12 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	13	9	4	1	0	1	28
	Διαφωνώ αρκετά	7	12	5	1	0	0	25
	Διαφωνώ ελάχιστα	10	22	7	0	0	0	39
	Συμφωνώ ελάχιστα	5	11	8	3	0	0	27
	Συμφωνώ αρκετά	0	5	5	0	4	0	14
	Συμφωνώ απόλυτα	4	6	1	0	0	1	12
Σύνολο		39	65	30	5	4	2	145

Περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι με μηνιαίο μισθό 1000-1500 ευρώ.

Όσον αφορά στην 30<sup>η</sup> ερώτηση,

		Ηλικιακή ομάδα					Σύνολο
		20-29	30-39	40-49	50-59	>60	
30 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	3	2	9	1	1	16
	Διαφωνώ αρκετά	1	10	6	1	0	18
	Διαφωνώ ελάχιστα	2	5	9	1	0	17
	Συμφωνώ ελάχιστα	1	7	16	12	0	36
	Συμφωνώ αρκετά	1	9	13	3	65	32
	Συμφωνώ απόλυτα	0	7	11	6	2	27
Σύνολο		8	40	64	24	8	145

Περισσότερο ικανοποιημένες παρουσιάζονται οι ηλικιακές ομάδες 40-49 και 50-59.

		Έτη υπηρεσίας					Σύνολο
		0-2	3-5	6-10	11-20	>20	
30 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	2	1	1	5	7	16
	Διαφωνώ αρκετά	0	7	3	6	2	18
	Διαφωνώ ελάχιστα	2	2	6	6	1	17
	Συμφωνώ ελάχιστα	1	1	14	16	4	36
	Συμφωνώ αρκετά	1	3	11	7	10	32
	Συμφωνώ απόλυτα	1	2	8	8	6	26
Σύνολο		7	16	43	48	30	144

Περισσότερο ικανοποιημένοι με τη Διεύθυνση είναι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 6-10 έτη και 11-20 έτη.

		Μισθός						Σύνολο
		<1000	1000-1500	1500-2000	2000-2500	2500-3000	>3000	
30 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	6	7	3	0	0	0	16
	Διαφωνώ αρκετά	6	8	4	0	0	0	18
	Διαφωνώ ελάχιστα	5	9	3	0	0	0	17
	Συμφωνώ ελάχιστα	7	15	12	3	0	0	37
	Συμφωνώ αρκετά	8	12	6	1	4	0	31
	Συμφωνώ απόλυτα	7	14	3	1	0	2	27
Σύνολο		39	65	31	5	4	2	146

Περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι με μηνιαίο μισθό 1000-2500 ευρώ.

Οι συνεργάτες συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός του φύλου και συγκεκριμένα, Όσον αφορά στην 7η ερώτηση,

		Ηλικιακή ομάδα					Σύνολο
		20-29	30-39	40-49	50-59	>60	
7 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	2	1	2	0	0	5
	Διαφωνώ αρκετά	2	5	0	1	0	8
	Διαφωνώ ελάχιστα	1	6	7	2	0	16
	Συμφωνώ ελάχιστα	2	10	19	5	0	36
	Συμφωνώ αρκετά	1	15	24	9	6	55
	Συμφωνώ απόλυτα	0	3	12	7	3	26
Σύνολο		8	40	64	24	9	145

Περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι υπάλληλοι από 30 έως 39 και 40-49.

		Κλάδος εργασίας		Σύνολο
		ΙΑΤΡΟΣ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ	
7 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	4	1	5
	Διαφωνώ αρκετά	1	7	8
	Διαφωνώ ελάχιστα	4	12	16
	Συμφωνώ ελάχιστα	16	21	37
	Συμφωνώ αρκετά	32	22	54
	Συμφωνώ απόλυτα	17	9	26
Σύνολο		74	72	146

Περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι ιατροί.

		Έτη υπηρεσίας					Σύνολο
		0-2	3-5	6-10	11-20	>20	
7 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	2	0	1	2	0	5
	Διαφωνώ αρκετά	0	7	0	1	0	8
	Διαφωνώ ελάχιστα	2	0	7	4	3	16
	Συμφωνώ ελάχιστα	2	4	14	14	3	37
	Συμφωνώ αρκετά	0	4	15	22	13	54
	Συμφωνώ απόλυτα	1	1	6	5	11	25
Σύνολο		7	16	43	48	30	144

Περισσότερο ικανοποιημένοι με τους συνεργάτες τους είναι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 6-10 έτη, 11-20 έτη και περισσότερο από 20 έτη.

		Μισθός						Σύνολο
		<1000	1000-1500	1500-2000	2000-2500	2500-3000	>3000	
7 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	2	3	0	0	0	0	5
	Διαφωνώ αρκετά	1	7	0	0	0	0	8
	Διαφωνώ ελάχιστα	4	8	4	0	0	0	16
	Συμφωνώ ελάχιστα	10	18	6	3	0	0	37
	Συμφωνώ αρκετά	14	20	15	1	4	0	54

	Συμφωνώ απόλυτα	8	9	6	1	0	2	26
	Σύνολο	39	65	31	5	4	2	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα (δηλαδή οι διάφορες μισθολογικές κατηγορίες παρουσιάζουν την ίδια συμπεριφορά).

		Εκπαίδευση					Σύνολο
		ΑΕΙ	ΤΕΙ	2ΕΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙ ΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚ Ο	
7 <sup>η</sup> Ερ	Διαφωνώ απόλυτα	3	1	0	1	0	5
	Διαφωνώ αρκετά	1	7	0	0	0	8
	Διαφωνώ ελάχιστα	5	3	4	4	0	16
	Συμφωνώ ελάχιστα	12	11	2	9	3	37
	Συμφωνώ αρκετά	18	8	5	14	9	54
	Συμφωνώ απόλυτα	14	5	4	1	2	26
Σύνολο		53	35	15	29	14	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα (όλες τα επίπεδα εκπαίδευσης φαίνεται ότι παρουσιάζουν την ίδια συμπεριφορά).

		Οικογενειακή κατάσταση				Σύνολο
		ΕΓΓΑΜΟΣ	ΑΓΑΜΟΣ	ΧΗΡΟΣ	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	
7 <sup>η</sup> Ερ	Διαφωνώ απόλυτα	3	2	0	0	5
	Διαφωνώ αρκετά	3	4	0	1	8
	Διαφωνώ ελάχιστα	4	8	2	2	16
	Συμφωνώ ελάχιστα	15	17	0	5	37
	Συμφωνώ αρκετά	26	24	1	3	54
	Συμφωνώ απόλυτα	13	9	1	3	26
Σύνολο		64	64	4	14	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

Όσον αφορά στην 16η ερώτηση,

		Ηλικιακή ομάδα					Σύνολο
		20-29	30-39	40-49	50-59	>60	
16 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	2	2	4	3	2	13
	Διαφωνώ αρκετά	2	13	7	7	1	30
	Διαφωνώ ελάχιστα	0	12	15	4	0	31
	Συμφωνώ ελάχιστα	0	7	26	6	0	39
	Συμφωνώ αρκετά	3	3	8	2	6	22
	Συμφωνώ απόλυτα	1	3	4	2	0	11
Σύνολο		8	40	64	24	9	145

Περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι υπάλληλοι από 30 έως 39.

		Κλάδος εργασίας		Σύνολο
		ΙΑΤΡΟΣ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ	
16 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	8	5	13
	Διαφωνώ αρκετά	16	14	30
	Διαφωνώ ελάχιστα	14	17	31
	Συμφωνώ ελάχιστα	20	19	39
	Συμφωνώ αρκετά	11	11	22
	Συμφωνώ απόλυτα	5	6	11
Σύνολο		74	72	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.



		Έτη υπηρεσίας					Σύνολο
		0-2	3-5	6-10	11-20	>20	
16 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	3	0	2	1	6	12
	Διαφωνώ αρκετά	0	10	6	6	8	30
	Διαφωνώ ελάχιστα	2	0	16	10	2	30
	Συμφωνώ ελάχιστα	0	3	13	19	4	39
	Συμφωνώ αρκετά	2	2	3	7	9	23
	Συμφωνώ απόλυτα	0	1	3	5	1	11
Σύνολο		7	16	43	48	30	144

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Μισθός					Σύνολο	
		<1000	1000-1500	1500-2000	2000-2500	2500-3000		>3000
16 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	5	6	2	0	0	0	13
	Διαφωνώ αρκετά	9	14	4	2	0	1	30
	Διαφωνώ ελάχιστα	10	14	7	0	0	0	31
	Συμφωνώ ελάχιστα	8	16	12	3	0	0	39
	Συμφωνώ αρκετά	4	9	5	0	4	0	22
	Συμφωνώ απόλυτα	3	6	1	0	0	1	11
Σύνολο		39	65	31	5	4	2	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα (όλα τα μισθολογικά ύψη φαίνεται ότι παρουσιάζουν την ίδια συμπεριφορά).

		Εκπαίδευση					Σύνολο
		ΑΕΙ	ΤΕΙ	2ΕΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙ ΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚ Ο	
16 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	7	1	4	1	0	13
	Διαφωνώ αρκετά	13	9	2	3	3	30
	Διαφωνώ ελάχιστα	12	9	1	6	3	31
	Συμφωνώ ελάχιστα	14	9	3	10	3	39
	Συμφωνώ αρκετά	5	4	2	6	5	22
	Συμφωνώ απόλυτα	2	3	3	3	0	11
Σύνολο		53	35	15	29	14	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Οικογενειακή κατάσταση				Σύνολο
		ΕΓΓΑΜΟΣ	ΑΓΑΜΟΣ	ΧΗΡΟΣ	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	
16 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	8	3	1	1	13
	Διαφωνώ αρκετά	13	15	0	2	30
	Διαφωνώ ελάχιστα	9	16	2	4	31
	Συμφωνώ ελάχιστα	18	16	0	5	39
	Συμφωνώ αρκετά	11	8	1	2	22
	Συμφωνώ απόλυτα	5	6	0	0	11
Σύνολο		64	64	4	14	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

Όσον αφορά στην 25η ερώτηση,

		Ηλικιακή ομάδα					Σύνολο
		20-29	30-39	40-49	50-59	>60	
25 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ Απόλυτα	2	1	4	0	0	7
	Διαφωνώ Αρκετά	0	5	0	0	0	5
	Διαφωνώ Ελάχιστα	2	8	4	1	0	15
	Συμφωνώ Ελάχιστα	2	13	19	9	0	43
	Συμφωνώ Αρκετά	1	9	28	5	7	50
	Συμφωνώ Απόλυτα	1	4	9	9	2	26
Σύνολο		8	40	64	24	9	145

Περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι υπάλληλοι από 30 έως 39 και 40-49.

		Κλάδος εργασίας		Σύνολο
		ΙΑΤΡΟΣ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ	
25 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	5	2	7
	Διαφωνώ αρκετά	0	5	5
	Διαφωνώ ελάχιστα	3	12	15
	Συμφωνώ ελάχιστα	17	26	43
	Συμφωνώ αρκετά	33	17	50
	Συμφωνώ απόλυτα	16	10	26
Σύνολο		74	72	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Έτη υπηρεσίας					Σύνολο
		0-2	3-5	6-10	11-20	>20	
25 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	2	0	1	3	1	7
	Διαφωνώ αρκετά	0	4	1	0	0	5
	Διαφωνώ ελάχιστα	1	5	5	3	1	15
	Συμφωνώ ελάχιστα	2	0	17	17	6	42
	Συμφωνώ αρκετά	1	5	12	21	12	51
	Συμφωνώ απόλυτα	1	2	7	4	10	25
Σύνολο		7	16	43	48	30	144

Περισσότερο ικανοποιημένοι με τους συνεργάτες τους είναι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 11-20 έτη και περισσότερο από 20 έτη.

		Μισθός						Σύνολο
		<1000	1000-1500	1500-2000	2000-2500	2500-3000	>3000	
25 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	3	3	1	0	0	0	7
	Διαφωνώ αρκετά	1	4	0	0	0	0	5
	Διαφωνώ ελάχιστα	5	7	3	0	0	0	15
	Συμφωνώ ελάχιστα	12	20	8	3	0	0	43
	Συμφωνώ αρκετά	10	20	15	1	4	0	50
	Συμφωνώ απόλυτα	8	11	4	1	0	2	26
Σύνολο		39	65	31	5	4	2	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Εκπαίδευση					Σύνολο
		ΑΕΙ	ΤΕΙ	2ΕΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙ ΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚ Ο	
25 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	3	1	1	1	1	7
	Διαφωνώ αρκετά	0	4	1	0	0	5
	Διαφωνώ ελάχιστα	2	5	4	3	1	15
	Συμφωνώ ελάχιστα	13	13	2	13	2	43
	Συμφωνώ αρκετά	21	6	3	11	9	50
	Συμφωνώ απόλυτα	14	6	4	1	1	26
Σύνολο		53	35	15	29	14	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα (όλες οι μισθολογικές κλίμακες παρουσιάζουν την ίδια συμπεριφορά).

		Οικογενειακή κατάσταση				Σύνολο
		ΕΓΓΑΜΟΣ	ΑΓΑΜΟΣ	ΧΗΡΟΣ	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	
25 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	3	4	0	0	7

	Διαφωνώ αρκετά	0	5	0	0	5
	Διαφωνώ ελάχιστα	6	7	1	1	15
	Συμφωνώ ελάχιστα	17	23	1	2	43
	Συμφωνώ αρκετά	24	17	1	8	50
	Συμφωνώ απόλυτα	14	8	1	3	26
	Σύνολο	64	64	4	14	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

Η φύση της εργασίας συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός της εκπαίδευσης και της οικογενειακής κατάστασης.

Όσον αφορά στην 8η ερώτηση,

		Ηλικιακή ομάδα					Σύνολο
		20-29	30-39	40-49	50-59	>60	
8 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	3	6	8	8	3	28
	Διαφωνώ αρκετά	1	14	4	3	0	22
	Διαφωνώ ελάχιστα	1	5	6	2	0	14
	Συμφωνώ ελάχιστα	1	6	21	5	0	33
	Συμφωνώ αρκετά	2	6	17	4	6	35
	Συμφωνώ απόλυτα	0	3	8	2	0	14
	Σύνολο	8	40	64	24	9	145

Περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι υπάλληλοι από 30 έως 39.

		Κλάδος εργασίας		Σύνολο
		ΙΑΤΡΟΣ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ	
8 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	19	9	28
	Διαφωνώ αρκετά	5	17	22
	Διαφωνώ ελάχιστα	8	6	14
	Συμφωνώ ελάχιστα	16	18	34
	Συμφωνώ αρκετά	21	13	34
	Συμφωνώ απόλυτα	5	9	14
	Σύνολο	74	72	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Έτη υπηρεσίας					Σύνολο
		0-2	3-5	6-10	11-20	>20	
8 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	3	3	9	4	9	28
	Διαφωνώ αρκετά	1	9	6	3	2	21
	Διαφωνώ ελάχιστα	1	1	4	8	0	14
	Συμφωνώ ελάχιστα	2	1	13	13	4	33
	Συμφωνώ αρκετά	0	2	7	16	10	35
	Συμφωνώ απόλυτα	0	0	4	4	5	14
	Σύνολο	7	16	43	48	39	144

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Μισθολογική κλίμακα						Σύνολο
		<1000	1000-1500	1500-2000	2000-2500	2500-3000	>3000	
9 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	6	15	5	2	0	0	28
	Διαφωνώ αρκετά	10	8	3	0	0	1	22
	Διαφωνώ ελάχιστα	6	3	5	0	0	0	14
	Συμφωνώ ελάχιστα	9	14	8	3	0	0	34
	Συμφωνώ αρκετά	4	18	8	0	4	0	34
	Συμφωνώ απόλυτα	4	7	2	0	0	1	14

Σύνολο	39	65	31	5	4	2	146
--------	----	----	----	---	---	---	-----

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

Όσον αφορά στην 17η ερώτηση,

		Ηλικιακή ομάδα					Σύνολο
		20-29	30-39	40-49	50-59	>60	
17 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	2	3	5	1	0	11
	Διαφωνώ αρκετά	0	6	2	1	0	9
	Διαφωνώ ελάχιστα	2	3	8	2	0	15
	Συμφωνώ ελάχιστα	1	11	16	6	0	34
	Συμφωνώ αρκετά	2	11	24	6	8	51
	Συμφωνώ απόλυτα	1	6	9	8	1	26
Σύνολο		8	40	64	24	9	145

Περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι υπάλληλοι από 30 και άνω.

		Κλάδος εργασίας		Σύνολο
		ΙΑΤΡΟΣ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ	
17 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	4	7	11
	Διαφωνώ αρκετά	4	5	9
	Διαφωνώ ελάχιστα	6	9	15
	Συμφωνώ ελάχιστα	16	19	35
	Συμφωνώ αρκετά	27	23	50
	Συμφωνώ απόλυτα	17	9	26
Σύνολο		74	72	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Έτη υπηρεσίας					Σύνολο
		0-2	3-5	6-10	11-20	>20	
17 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	2	1	4	3	1	11
	Διαφωνώ αρκετά	0	5	1	2	1	9
	Διαφωνώ ελάχιστα	0	2	3	9	1	15
	Συμφωνώ ελάχιστα	2	0	11	14	7	34
	Συμφωνώ αρκετά	2	5	16	14	13	50
	Συμφωνώ απόλυτα	1	3	8	6	7	26
Σύνολο		7	16	43	48	30	144

Περισσότερο ικανοποιημένοι με τους συνεργάτες τους είναι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 11-20 έτη και περισσότερο από 20 έτη.

		Μισθός						Σύνολο
		<1000	1000-1500	1500-2000	2000-2500	2500-3000	>3000	
17 <sup>η</sup> Ερ	Διαφωνώ απόλυτα	4	7	0	0	0	0	11
	Διαφωνώ αρκετά	1	5	3	0	0	0	9
	Διαφωνώ ελάχιστα	4	6	5	0	0	0	15
	Συμφωνώ ελάχιστα	11	16	5	3	0	0	35
	Συμφωνώ αρκετά	14	19	11	2	4	0	50
	Συμφωνώ απόλυτα	5	12	7	0	0	2	26
Σύνολο		39	65	31	5	4	2	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

Όσον αφορά στην 35η ερώτηση,

		Ηλικιακή ομάδα					Σύνολο
		20-29	30-39	40-49	50-59	>60	
35 <sup>η</sup> Ερ	Διαφωνώ απόλυτα	3	3	8	1	0	15
	Διαφωνώ αρκετά	1	7	2	1	0	11
	Διαφωνώ ελάχιστα	1	6	6	2	1	16
	Συμφωνώ ελάχιστα	1	13	15	7	0	36
	Συμφωνώ αρκετά	0	8	26	9	7	50
	Συμφωνώ απόλυτα	2	3	7	4	1	18
Σύνολο		8	40	64	24	9	145

Περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι υπάλληλοι από 30 και άνω.

		Κλάδος εργασίας		Σύνολο
		ΙΑΤΡΟΣ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ	
35 <sup>η</sup> Ερ	Διαφωνώ απόλυτα	8	7	15
	Διαφωνώ αρκετά	1	10	11
	Διαφωνώ ελάχιστα	9	7	16
	Συμφωνώ ελάχιστα	14	22	36
	Συμφωνώ αρκετά	31	18	49
	Συμφωνώ απόλυτα	11	8	19
Σύνολο		74	72	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Έτη υπηρεσίας					Σύνολο
		0-2	3-5	6-10	11-20	>20	
35 <sup>η</sup> Ερ	Διαφωνώ απόλυτα	2	3	1	6	3	15
	Διαφωνώ αρκετά	1	4	1	3	2	11
	Διαφωνώ ελάχιστα	0	2	6	5	3	16
	Συμφωνώ ελάχιστα	2	3	13	14	3	35
	Συμφωνώ αρκετά	0	3	16	15	15	49
	Συμφωνώ απόλυτα	2	1	6	5	4	19
Σύνολο		7	16	43	48	30	144

Περισσότερο ικανοποιημένοι με τους συνεργάτες τους είναι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 6-10 έτη και 11-20 έτη.

		Μισθός						Σύνολο
		<1000	1000-1500	1500-2000	2000-2500	2500-3000	>3000	
35 <sup>η</sup> Ερ	Διαφωνώ απόλυτα	8	5	2	0	0	0	15
	Διαφωνώ αρκετά	3	7	1	0	0	0	11
	Διαφωνώ ελάχιστα	3	9	4	0	0	0	16
	Συμφωνώ ελάχιστα	13	16	4	3	0	0	36
	Συμφωνώ αρκετά	8	20	14	2	4	1	49
	Συμφωνώ απόλυτα	4	8	6	0	0	1	19
Σύνολο		39	65	31	5	4	2	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

Η επικοινωνία συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά στην 9η ερώτηση,

		Ηλικιακή ομάδα					Σύνολο
		20-29	30-39	40-49	50-59	>60	
9 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	3	4	9	0	0	16
	Διαφωνώ αρκετά	3	12	5	4	0	24
	Διαφωνώ ελάχιστα	1	6	14	1	0	22
	Συμφωνώ ελάχιστα	1	11	24	9	2	47
	Συμφωνώ αρκετά	0	4	10	6	6	26
	Συμφωνώ απόλυτα	0	3	2	4	1	11
Σύνολο		8	40	64	24	9	145

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Φύλο		Σύνολο
		ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	
9 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	5	11	16
	Διαφωνώ αρκετά	6	18	24
	Διαφωνώ ελάχιστα	6	16	22
	Συμφωνώ ελάχιστα	17	31	48
	Συμφωνώ αρκετά	9	16	25
	Συμφωνώ απόλυτα	4	7	11
Σύνολο		47	99	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Κλάδος εργασίας		Σύνολο
		ΙΑΤΡΟΣ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ	
9 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	7	9	16
	Διαφωνώ αρκετά	6	18	24
	Διαφωνώ ελάχιστα	7	15	22
	Συμφωνώ ελάχιστα	28	20	48
	Συμφωνώ αρκετά	18	7	25
	Συμφωνώ απόλυτα	8	3	11
Σύνολο		74	72	146

Οι ιατροί παρουσιάζονται περισσότερο ικανοποιημένοι.

		Έτη υπηρεσίας					Σύνολο
		0-2	3-5	6-10	11-20	>20	
9 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	2	2	5	5	2	16
	Διαφωνώ αρκετά	1	8	6	3	6	24
	Διαφωνώ ελάχιστα	2	2	8	8	2	22
	Συμφωνώ ελάχιστα	1	2	18	23	4	48
	Συμφωνώ αρκετά	0	2	3	7	12	24
	Συμφωνώ απόλυτα	1	0	3	2	4	11
Σύνολο		7	16	43	48	30	144

Περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 6-10 έτη, 11-20 έτη και περισσότερο από 20 έτη.

		Μισθός						Σύνολο
		<1000	1000-1500	1500-2000	2000-2500	2500-3000	>3000	
9 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	6	8	2	0	0	0	16
	Διαφωνώ αρκετά	5	16	3	0	0	0	24
	Διαφωνώ ελάχιστα	10	7	5	0	0	0	22
	Συμφωνώ ελάχιστα	11	20	13	4	0	0	48
	Συμφωνώ αρκετά	5	9	5	1	4	1	25
	Συμφωνώ απόλυτα	2	5	3	0	0	1	11
Σύνολο		39	65	31	5	4	2	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Εκπαίδευση					Σύνολο
		ΑΕΙ	ΤΕΙ	2ΕΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙ ΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚ Ο	
9 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	6	4	3	2	1	16
	Διαφωνώ αρκετά	2	12	3	5	2	24
	Διαφωνώ ελάχιστα	6	11	2	2	1	22
	Συμφωνώ ελάχιστα	22	4	4	13	5	48
	Συμφωνώ αρκετά	10	3	2	5	5	25
	Συμφωνώ απόλυτα	7	1	1	2	0	11
Σύνολο		53	35	15	29	14	146

Δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

		Οικογενειακή κατάσταση				Σύνολο
		ΕΓΓΑΜΟΣ	ΑΓΑΜΟΣ	ΧΗΡΟΣ	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	
9 <sup>η</sup> Ερ.	Διαφωνώ απόλυτα	8	8	0	0	16
	Διαφωνώ αρκετά	4	17	1	2	24
	Διαφωνώ ελάχιστα	6	14	1	1	22
	Συμφωνώ ελάχιστα	23	19	1	5	48
	Συμφωνώ αρκετά	14	6	0	5	25
	Συμφωνώ απόλυτα	9	0	1	1	11
Σύνολο		64	64	4	14	146

Οι έγγαμοι είναι περισσότερο ικανοποίηση από το επίπεδο επικοινωνίας.

## 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αποτέλεσε αρχικά η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων του Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ) και συγκεκριμένα των ιατρών και νοσηλευτών. Επίσης, διερευνήθηκαν και οι επιδράσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών (και συγκεκριμένα το φύλο, η ηλικία, η ύπαρξη τέκνων, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο κλάδος εργασίας, η προϋπηρεσία και οι μηνιαίες καθαρές αποδοχές αποτελούν παράγοντες, οι οποίοι διερευνήθηκαν ως προς την επίδρασή τους στην εργασιακή ικανοποίηση στο σύστημα υγείας) τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στο θέμα των εργασιακών σχέσεων.

Όσον αφορά στον πρώτο ερευνητικό στόχο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι κλίμακες που περιελάμβαναν όλους τους παράγοντες υψηλής ικανοποίησης είναι οι εξής: Συνεργάτες (συμπάθεια προς τους συνεργάτες, ικανότητα ή μη των συνεργατών, και συνεργασία με τους συναδέλφους). Επίσης, η Διεύθυνση (ικανότητα του προϊστάμενου στη δουλειά του, ο άδικος προϊστάμενος, συμπάθεια η μη του προϊστάμενου) και η Φύση της εργασίας (περιεχόμενο της εργασίας, ελκυστικότητα της εργασίας, και ευχάριστη η μη εργασία). Τέλος, η εντός του οργανισμού Επικοινωνία.

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν τις παρακάτω τρεις κλίμακες. Πρώτον, όσον αφορά τους συνεργάτες, το αποτέλεσμα ανέδειξε το καλό κλίμα που υπάρχει στους χώρους εργασίας του δείγματος. Οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα της εμπειρίας τους και της ειδικότητας τους θεωρούν ότι οι συνάδελφοί τους έχουν υψηλά προσόντα, ικανότητες και δεξιότητες καθώς και υψηλό πνεύμα συνεργασίας. Αυτό μερικώς οφείλεται στη φύση της εργασίας που η συνεργασία είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας και κάθε εργαζόμενος αισθάνεται και είναι αλληλοεξαρτώμενος από το άλλον. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την έρευνα του Locke (1976) που οποίος υποστήριξε ότι η ανάπτυξη σημαντικών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο της εργασίας, καθώς και τα χαρακτηριστικά και η φύση της πραγματοποιούμενης εργασίας, είναι σημαντικοί παράγοντες που συντελούν θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Επίσης, οι εργαζόμενοι θεωρούν τους άμεσα προϊστάμενους τους ικανούς και με θετικό πνεύμα συνεργασίας. Και εδώ σημαντικό ρόλο παίζει η φύση της εργασίας και η αναγνώριση ανάληψης ευθυνών από τους προϊστάμενους. Τέλος, παρόλο που η καθημερινή εργασία των επαγγελματιών υγείας είναι πολύ επίπονη οι εργαζόμενοι του δείγματος είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, νιώθουν χρήσιμοι και αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες με ένα αίσθημα ευθύνης και επαγγελματισμού.



Αντίθετα οι παράγοντες χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύ περισσότεροι και στις περισσότερες κλίμακες. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι δυσαρεστημένοι που παρόλο την καθημερινή επίπονη και απαιτητική εργασία αυτή δεν αναγνωρίζεται. Το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό δεν αμείβεται ανάλογα ενώ δεν υπάρχουν οι όποιες πρόσθετες παροχές (όπως ασφαλιστική κάλυψη, αναγνώριση μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές, κλπ.). Επίσης η μη ικανοποίηση προκύπτει από την ισότιμη αντιμετώπιση σε όλα τα θέματα (μισθολογικά και προαγωγής – εξέλιξης) όλων των υπαλλήλων ανεξάρτητα την απόδοση και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων. Συνεπώς, η εξέλιξη στην ιεραρχία δεν εξαρτάται από αξιοκρατικούς παράγοντες και αυτό αποτελεί μία κοινή εκτίμηση σε όλα τα επίπεδα των εξεταζόμενων οργανισμών.

Ένα άλλο ζήτημα που εντοπίστηκε είναι η αδυναμία των οργανισμών - μονάδων υγείας να διαχέουν την πληροφόρηση που θα έπρεπε να υπάρχει σε όλο το προσωπικό ενώ και οι όποιες κατευθυντήριες οδηγίες δεν επεξηγούνται πλήρως. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συμφωνία με την έρευνα με τη μελέτη των Καπέλα, Μινέτου και Ζυγά (2002) καθώς και του Bodur (2001) όπου οι εργαζόμενοι στο σύστημα υγείας δηλώνουν σχετικά απογοητευμένοι.

Οι παρακάτω κλίμακες παρουσίασαν πολύ χαμηλό μέσο όρο. Το σύνολο των ερωτώμενων πιστεύει ότι ο μισθός δεν συμβαδίζει με την προσπάθεια και τις ευθύνες που τους αναλογούν. Το αποτέλεσμα συμφωνεί με τους Kaarna et al. (2004). Συγκεκριμένα, θεωρεί ότι θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση μεταξύ μισθοδοτικής κατάστασης και εργασιακού φόρτου καθώς επίσης και σύμφωνα με το επιθυμία του να εξελιχθεί ως άτομο και ως επαγγελματίας. Το αποτέλεσμα συμφωνεί με την έρευνα των Weisman and Nathanson (1985). Επίσης, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν υπάρχει ένα αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών που να διασφαλίζει την εξέλιξη τους στην υπηρεσία αποτέλεσμα που συμφωνεί με την έρευνα των Person et al., (2004) όπου μάλιστα στην έρευνα αυτή στην ερώτηση σχετικά με το ποιες αλλαγές στην εργασία τους θα τους έδιναν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση, οι συμμετέχοντες έδωσαν στο «μισθό» τη δεύτερη θέση, μετά από τις «συνθήκες εργασίας». Αυτό άλλωστε αποτελεί μία παθογένεια του ελληνικού δημοσίου γενικότερα ιδιαίτερα σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Όσον αφορά στις πρόσθετες παροχές, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι αδικημένοι λόγω της παντελούς έλλειψης πρόσθετων παροχών (παιδικοί σταθμοί, κατασκηνώσεις, κλπ.). Το αποτέλεσμα συμφωνεί με την έρευνα των Kivimäki (2007). Παρόλο που το προσωπικό εργάστηκε υπερωριακά συμμετέχοντας (λόγω της έλλειψης προσωπικού) σε περισσότερες

από αυτές που τους αναλογεί εφημερίες οι πληρωμές τους είτε καθυστερούν ή μειώνονται χρόνο με το χρόνο. Σχετικά, με τις ισχύουσες διαδικασίες: όλοι οι εργαζόμενοι εξέφρασαν τη δυσαρέσκεια τους όσον αφορά στην έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών και στην απουσία ή μη ενημέρωση του οργανογράμματος των υπηρεσιών τους. Ενώ τέλος, πέρα από την θετική επικοινωνία των εργαζομένων λόγω της καλής συνεργασίας τους σε καθημερινή βάση οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν υπάρχει σωστή διάχυση της πληροφορίας από και προς τη διοίκηση.

Όσον αφορά στο δεύτερο στόχο τα κύρια αποτελέσματα ήταν: Η διεύθυνση συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός του φύλου, του κλάδου εργασίας, της εκπαίδευσης και της οικογενειακής κατάστασης. Ασφαλή βέβαια συμπεράσματα προκύπτουν μόνο για τα παρακάτω. Πρώτα, ότι περισσότερο ικανοποιημένες παρουσιάζονται οι ηλικιακές ομάδες 30-39 και 40-49, με προϋπηρεσία 6-10 έτη και με υψηλό μισθό (1000-2500 ευρώ). *Συνεργάτες:* Οι συνεργάτες συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός του φύλου και συγκεκριμένα: 1) Περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι υπάλληλοι από 30 έως 39 και 40-49, 2) Περισσότερο ικανοποιημένοι με τους συνεργάτες τους είναι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 11-20 έτη και περισσότερο από 20 έτη και 3) Περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι ιατροί.

*Φύση της εργασίας:* Η φύση της εργασίας συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός της εκπαίδευσης και της οικογενειακής κατάστασης και συγκεκριμένα, περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι υπάλληλοι από 30 έως 39 και επίσης, περισσότερο ικανοποιημένοι με τους συνεργάτες τους είναι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 11-20 έτη και περισσότερο από 20 έτη. *Επικοινωνία:* Η επικοινωνία συσχετίζεται με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 6-10 έτη, 11-20 έτη και περισσότερο από 20 έτη και οι έγγαμοι είναι περισσότερο ικανοποίηση από το επίπεδο επικοινωνίας. Η θετική σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εμπειρίας φάνηκε σε πολλές άλλες έρευνες. Ενδεικτικά αναφέρονται οι: έρευνες των: Kikuchi and Harada (1997) και Zangaro and Soeken (2007).

Το αποτέλεσμα του χαμηλού επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα έρχεται να συμφωνήσει με τα αποτελέσματα πολλών ανάλογων ερευνών σχετικών με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο σύστημα υγείας (Mrayyan, 2005; Lu, While and Barriball, 2007; Moumtzoglou, 2010). Όμως, πέρα από τη γενική αυτή διαπίστωση, αυτό που είναι σημαντικό είναι μέσα από τη μελέτη των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας να εντοπίσει κανείς τους παράγοντες εκείνους

που ευθύνονται για τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και να τους αλλάξει. Παράγοντες όπως η μισθολογική πολιτική, το σύστημα προαγωγών, η απουσία θετικών ενισχύσεων και ανταμοιβών, η σύγκρουση εργασιακών ρόλων, οι μη σαφώς καθορισμένοι οργανωσιακοί στόχοι και το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης, αποτελούν κάποια από τα μειονεκτήματα της Δημόσιας Διοίκησης που εντοπίστηκαν και αναλύθηκαν στα πλαίσια της εν λόγω έρευνας.

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 6.1 Συμπεράσματα

Σχεδόν από το σύνολο της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που αναφέρεται στο μείζον θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης, αναφαίνεται πως σε διεθνές επίπεδο, οι νοσηλευτές είναι εκείνη η ομάδα επαγγελματιών υγείας, που απολαμβάνουν στο μικρότερο βαθμό ικανοποίηση από την εργασία τους (Sibbald, Bojke and Gravelle, 2003).

Σύμφωνα με αποτελέσματα από πραγματοποιηθείσες σχετικές έρευνες διεθνώς, προκύπτει πως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη στις ΗΠΑ (με ποσοστό 41%), στη Σκωτία (με ποσοστό 38%), στην Αγγλία (με ποσοστό 36%), στον Καναδά (ποσοστό 33%) και μετά ακολουθεί με αρκετά μεγάλη διαφορά η Γερμανία (με ποσοστό 17%). Παρόλα αυτά, τα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης στο συγκεκριμένο κλάδο θεωρούνται χαμηλά (Aiken, et al., 2001).

Επίσης, βάσει ερευνητικών αποτελεσμάτων, προκύπτει πως πρωτεύοντα ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση του κλάδου των επαγγελματιών υγείας (ιατρών και νοσηλευτών), κατέχουν παράγοντες όπως είναι αυτή καθαυτή η φύση της εργασίας (ανθρωπιστική), η θέληση και διάθεση των ίδιων των εργαζομένων (ως ατόμων και επαγγελματιών) να παρέχουν όσο το δυνατόν ικανοποιητικότερη φροντίδα στον ασθενή που περιθάλπουν, και τέλος οι καλές και λειτουργικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.

Κάποιοι άλλοι παράγοντες -που είναι πολύ βασικοί στην απόκτηση εργασιακής ικανοποίησης- είναι οι πρόσθετες παροχές, οι έκτακτες ανταμοιβές και οι δυνατότητες προαγωγής. Αυτοί οι παράγοντες όμως, ξεπερνούν τη θέληση του εργαζόμενου ή τις δυνατότητές του για την επίτευξη και διατήρηση καλών συναδελφικών σχέσεων και καλύπτονται εξωγενώς ως προς αυτόν, αφού για το πως θα απονεμηθούν και θα παρασχεθούν οι όποιες παροχές, ανταμοιβές, προαγωγή ή εργασιακή εξέλιξη προς τον εργαζόμενο, αποφασίζουν άλλοι. Οι καλύψεις ως προς αυτούς τους παράγοντες συνήθως απουσιάζουν, δεν πραγματοποιούνται αξιοκρατικά, ορθολογικά ή ελλείπει πόρων, με αποτέλεσμα οι επαγγελματίες υγείας να εμφανίζονται κατά μεγάλο ποσοστό δυσαρεστημένοι (Lu, While and Barriball, 2005).

Από τη γένεση του ΕΣΥ και μέχρι σήμερα, κύριοι στόχοι όλων των διοικήσεων αποτελούν ο εκσυγχρονισμός, η αναδιοργάνωση και ο ορθολογικός σχεδιασμός του προσωπικού. Για να επιτευχθούν όμως αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να στηρίζονται στη μέγιστη και ισότιμη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στη σύνδεση του μισθού με την παραγωγικότητα της εργασίας, στην παροχή κινήτρων, έτσι ώστε να επέλθει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Σε σχέση με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, ένα από τα βασικά στοιχεία που προέκυψε είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση, τόσο στο ιατρικό όσο και στο νοσηλευτικό προσωπικό, είναι μέτρια. Ανακύπτει λοιπόν επιτακτικά η ανάγκη να αντιμετωπισθεί το μισθολογικό ζήτημα, οι ανταμοιβές και οι πρόσθετες παροχές, καθώς και το θέμα της διαφάνειας και της προαγωγής των πληροφοριών που σχετίζονται με τον εξεταζόμενο εργασιακό χώρο. Οι πληροφορίες πρέπει να διαχέονται από τα υψηλότερα επίπεδα ηγεσίας και διοίκησης προς όλους τους εργαζόμενους (ανάλογα με το πεδίο εργασίας τους), με τέτοιο τρόπο που να τους αναγάγουν σε συνεργάτες και συμμετόχους και όχι σε αντίπαλους, ανεύθυνους, δυσαρεστημένους και συνεπώς μη παραγωγικούς εργαζόμενους.

Αυτά τα στοιχεία αποκαλύπτουν πολλά προβλήματα, τα περισσότερα ήδη γνωστά, για τον τρόπο λειτουργίας του Εθνικού Συστήματος Υγείας. Προβλήματα τα οποία αν δεν ειπωθούν από όλες τις πλευρές του πρίσματος που συνθέτουν το ΕΣΥ (διοίκηση, εργαζόμενοι, τεχνογνωσία, εξοπλισμός, πόροι κ.ά.), δεν πρόκειται να αναδείξουν ποτέ ένα αξιόπιστο σύστημα παροχής υπηρεσιών υγείας. Πόσο μάλλον τη σημερινή περίοδο, που η υγεία (σωματική και ψυχική), αποτελεί θεμελιώδη λίθο στην αντιμετώπιση όλων των ανακυπτόμενων πολιτικών και οικονομικών προβλημάτων που διέρχεται η χώρα.

## 6.2 Προτάσεις

Από τα αποτελέσματα της έρευνας αναδείχθηκαν στοιχεία, που ωθούν στη δημιουργία προτάσεων τέτοιων που αν υλοποιηθούν θα μπορούν να στηρίξουν τους μόνιμους και διαρκείς στόχους του ΕΣΥ.

Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η δημιουργία ενός νέου μοντέλου ηγεσίας, που να αναγνωρίζει τη σημαντικότητα του έργου που παράγει ο κλάδος των επαγγελματιών υγείας, να λαμβάνει υπόψη του το υψηλό επίπεδο γνώσεων που απαιτείται (αλλά και που κατέχει σήμερα) το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, καθώς και το μέγεθος της ευθύνης που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι εργαζόμενοι στο ΕΣΥ.

Η ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παρακίνηση του προσωπικού και την εργασιακή ικανοποίησή του. Η ηγεσία είτε σε κεντρικό (κυβέρνηση-υπουργείο), είτε σε επίπεδο επιμέρους οργανισμών υγείας, διαθέτει τη νομιμοποίηση και τη δύναμη να ασκεί εξουσία λόγω θέσης. Στο σημερινό ρευστό και αβέβαιο περιβάλλον που βιώνει η χώρα, είναι αναγκαίο στις ηγετικές θέσεις να τίθενται άτομα που αφενός μεν να λειτουργούν βάσει κεντρικών πολιτικών στόχων και επιλογών, αφετέρου δε να κινούνται με γνώμονα το κοινό συμφέρον των πολιτών, που ειδικά σε περιόδους κρίσης έχουν αυξημένες κοινωνικές και

οικονομικές ανάγκες. Θα πρέπει να διαθέτουν γνώσεις γενικά του αντικειμένου του τομέα υγείας, των ικανοτήτων του συνόλου των εργαζομένων που διοικούν, του συγκεκριμένου είδους παρεχόμενου έργου (π.χ. εξειδικευμένου φορέα-νοσοκομείου), να δημιουργούν ομάδες ορίζοντας στόχους και αναθέτοντας εργασίες προς διεκπεραίωση-ολοκλήρωσή τους. Να αναλαμβάνουν ρίσκο και να μη κινούνται στα πλαίσια της ευθυνοφοβίας ή του «πολιτικού απυρόβλητου». Να διαθέτουν εν γένει εκείνη την ηγετική ικανότητα που να βελτιώνει τη φήμη των οργανισμών, τονώνει το ηθικό των εργαζομένων, ενισχύει την εμπιστοσύνη των χρηστών υπηρεσιών υγείας, βελτιώνει την παραγωγικότητα και εν τέλει συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι ηγέτες θα πρέπει να μπορούν να πείθουν το ανθρώπινο δυναμικό στο οποίο απευθύνονται, πως μέσω της δικής τους ηγεσίας μπορούν να πετύχουν υψηλούς στόχους, ιδανικά και οράματα, που συνδέονται με τις αξίες και τις ατομικές ανάγκες του καθενός ξεχωριστά, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να μειώσουν την ανασφάλεια ή το εργασιακό άγχος και να προσεγγίσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Αν τεθούν σε λειτουργική τροχιά αυτοί οι παράγοντες, τότε θα μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα όλου του εργασιακού δυναμικού του Εθνικού Συστήματος Υγείας.

Επίσης, είναι σκόπιμο να υπάρξει αλλαγή των συνθηκών εργασίας [ωράριο, αναγνώριση του έργου του νοσηλευτή, παροχή κινήτρων (εσωτερικών και εξωτερικών), κλπ.]. Θα βοηθούσε να γίνει κάποιος διαχωρισμός των επαγγελματιών υγείας σύμφωνα με το είδος έργου που ο καθένας παρέχει, ή του χώρου στον οποίο το παρέχει. Έτσι, θα μπορούσε να θεωρηθεί πως ο νοσηλευτής στο νοσοκομειακό περιβάλλον, λειτουργεί σε δυσκολότερες συνθήκες από αυτές κάποιου άλλου οργανισμού (π.χ. μονάδες πρωτοβάθμιας περίθαλψης) και να του παρασχεθεί ένα είδος ανταμοιβής, όχι κατ' ανάγκη οικονομικής (π.χ. ένα ρεπό παραπάνω ανά μήνα).

Θα μπορούσε ειδικά στο χώρο της υγείας να μην εφαρμοσθεί το ενιαίο μισθολόγιο, αλλά να μπορούν να γίνονται καλύψεις/επιδότησεις σύμφωνα με τα προσόντα του κάθε εργαζόμενου, ή ανάλογα με το φόρτο εργασίας που επωμίζεται (π.χ. επίδομα παραγωγικότητας σε πραγματική βάση, σε ανθρώπους που πραγματικά αποδίδουν, και όχι να παρέχεται ανεξάρτητα σε όλους τους υπαλλήλους για πλασματική μισθολογική αύξηση).

Οι μονάδες πρωτοβάθμιας υγείας πρέπει να αναδιοργανωθούν λειτουργικά, ώστε να υπάρξει ορθολογικότερη γεωγραφική και πληθυσμιακή κατανομή όλων των υφιστάμενων δομών. Με τον τρόπο αυτό θα παρέχεται πρωτοβάθμια περίθαλψη εκεί που απαιτείται και τη στιγμή που χρειάζεται, - αφού θα αξιοποιείται όλο το ιατρικό και υγειονομικό προσωπικό κατάλληλα, οι υπάρχουσες υποδομές, καθώς και ο τεχνολογικός εξοπλισμός (π.χ. εργαστήρια, απεικονιστικά

κ.ά.)- κάτι που ενδεχομένως θα οδηγήσει στη μείωση (ή ίσως και η εξάλειψη) της γραφειοκρατίας και ταλαιπωρίας του πελάτη-αγοραστή υπηρεσιών υγείας.

Είναι απαραίτητο να υπάρξει δυνατότητα παροχής και εφαρμογής εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων προς τα διοικητικά στελέχη, ώστε με τη σειρά τους να μπορούν να προσεγγίζουν τις πραγματικές ανάγκες κάθε χώρου, να έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν και αξιοποιούν το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό και να βρίσκουν τους πλέον αναγκαίους και αποτελεσματικούς τρόπους παρακίνησης του προσωπικού των χώρων παροχής υγείας.

### 6.3 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Αν και δεν παρουσιάστηκαν προβλήματα στην συγκέντρωση των ερωτηματολογίων εκτιμάται ότι ένα μεγαλύτερο δείγμα που θα συμπεριελάμβανε και προσωπικό μονάδων υγείας άλλων περιφερειών θα ενίσχυε την αξιοπιστία και τη στατιστική σημαντικότητα των αποτελεσμάτων. Η παρούσα εργασία μπορεί να επεκταθεί με μία σύγκριση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων του δείγματος με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό θα χρησίμευε στον εντοπισμό των κατάλληλων ενεργειών από τη διοίκηση των ΕΣΥ, ώστε να αμβλυνθούν τα προβλήματα με βάση τις βέλτιστες πρακτικές.

Οποσδήποτε η χρήση και άλλων εργαλείων μέτρησης, εκτός των ερωτηματολογίων και της διερεύνησής τους, θα προσέδιδε μεγαλύτερη εγκυρότητα στην έρευνα, ενώ θα είχε ενδιαφέρον να συμπεριλάβει και άλλες ΔΥΠΕ, για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης. Θα μπορούσε το ερωτηματολόγιο να διαμορφωθεί ανάλογα και να απευθυνθεί σε μεγαλύτερο αριθμό νοσοκομείων, ή σε εξειδικευμένα νοσοκομεία με βάση το είδος των περιστατικών που αντιμετωπίζουν. Ακόμη ενδιαφέρον θα είχε αν στο ερωτηματολόγιο συμμετείχαν ξεχωριστά κατά ειδικότητες ή κατηγορίες (γιατροί, νοσηλευτές, υγειονομικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό) και η σύγκριση των αποτελεσμάτων εξαγόταν τόσο ανά περιφέρεια όσο και ανά ειδικότητα.

Δεδομένης της γενικότερης κρίσης των τελευταίων χρόνων, σε όλους τους τομείς της ζωής και της εργασίας, θα είχε ιδιαίτερη αξία η επανάληψη της έρευνας μεταγενέστερα, όταν η κατάσταση στην ελληνική κοινωνία θα έχει εξομαλυνθεί, προκειμένου να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων.

## Βιβλιογραφία

- Aamodt, M.G. (2007) *Industrial/Organisational Psychology: An Applied Approach*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Aiken L, Clarke S, Sloane D, Sochalski J, Busse R, Clarke H., (2001) Nurses' reports on hospital care in five countries. *Health Affairs* 2001; 20: 43–53.
- Andrews, F.M., & Withey, S.B. (1976) *Social indicators of well-being: American's perceptions of life quality*, New York: Plenum Press.
- Anselmi MI, Angerami El, Ribas Gomez El. (1997) Rotatividade e condicoes de trabalho em enfermagem nos hospitais do Municipio de Ribeirao Preto (Turnover and working conditions of nursing personnel at the hospitals in the municipality of Ribeirao Preto), *Rev Bras Saude Ocupac* 1997, 23:31–41.
- Antoniou, A., Yilmaz, G. and Krishna, P., (2008) The Determinants of Capital Structure: Capital Market-oriented versus Bank-oriented Institutions, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 43, 59-92.
- Bodur, S. (2001) Job satisfaction of health care staff employed at health centers in Turkey", *Occupational Medicine*, vol. 52, no. 6, pp. 353-355.
- Brenner, V.C.; Carmack, C.W.; Weinstein, M.G., (1971) An Empirical Test of the Motivation-Hygiene Theory, *Journal of Accounting Research*, 359-366.
- Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985) *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York.
- Ewen, R. B., Smith, P. C., & Hulin, C. L. (1966) An empirical test of the Herzberg two-factor theory, *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 544–550.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2008) *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, p. 78.
- Granny, C., Smith, D., & Stone, E. (1992) *Job satisfaction: advances in research and application*. Lexington. MA: Lexington Books.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Herzberg, F. (1965) Job attitudes in the Soviet Union, *Personnel Psychology*, 18(3), 245-252.
- Hoppock, R. (1935) *Job satisfaction*, New York: Harper and Brothers.
- Hulin, C. and Smith, P. (1965) A Linear Model of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 49, 209-216.
- Hunt, J. W. and P.N. Saul (1975) The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females, *Academy of Management Journal*, 18: 690-702.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989) Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures, *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993) Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship, *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.



- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997) The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach, *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.
- Kaarna M, Pölluste K, Lepnurm R, Thetloff M. (2004) The progress of reforms: Job satisfaction in a typical hospital in Estonia, *Int. J Qual Health Care*, 16:253–261
- Kikuchi, A. and Harada, T. (1997) The relationship between professional autonomy and demographic and psychological variables in nursing, *Japan Journal of Nursing Research*, vol. 30, no. 4, pp. 23-35.
- Kivimäki M, Vanhala A, Pentti J, Lämsäsalmi H, Virtanen M, Elovainio M. (2007) Team climate, intention to leave and turnover among hospital employees: Prospective cohort study, *BMC Health Serv Res*, 07, 7:170.
- Labiris G., Katsanos A., Fanariotis M., Tsirouki T., Pefkianaki M., Chatzoulis D., (2008) Psychometric properties of the Greek version of the NEI-VFQ 25. *BMC Ophthalmol.* 8:4.10.1186/1471-2415-8-4.
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002) Social work, stress and burnout: A review, *Journal of Mental Health*, 11(3), 255–265.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *OB and Human Performance*, Vol. 4, pp 309-336.
- Locke, E. A. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of the Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lu H, While AE, Barriball KL., (2005) Job satisfaction among nurses: a literature review. *Int J Nurs Stud* 2005; 42:211-27.
- Lu, H, While, AE and Barriball, KL (2007) Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China, *International Journal of Nursing Studies*, vol. 44, no. 4, pp. 574-588.
- Markovits Y Davis A and Van Dick R (2007) Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees, *International Journal of Cross Cultural Management* 7: 77-99.
- Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- McClelland, D. C. (1961) *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Miner (1992) *Industrial Organizational Psychology*, McGraw-Hill, Inc.
- Moumtzoglou, A. (2010) The Greek Nurses' Job Satisfaction Scale, *Journal of Nursing Measurement*, vol. 18, no. 1, pp. 61-73.
- Mrayyan, MT. (2005) Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan, *Journal of Nursing Management*, vol. 13, no. 1, 40-50.
- Mueller CW, McCloskey JC. (1990) Nurses' job satisfaction: a proposed measure. *Nurs Res*, 39:113–117.
- Mullins, L.J., (1993) *Management and organizational behavior*, London: Pitman Publishing.
- Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., Stamouli, A. Aletras, V. and Niakas, D. (2016) Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector, *BMC Health Serv Res.*, 2006; 6: 118.

- Person SD, Allison JJ, Kiefe CI, Weaver MT, Williams OD, Centor RM, Weissman NW, (2004) Nurse staffing and mortality for Medicare patients with acute myocardial infarction, *Med Care*, 42(1):4-12.
- Pestonjee, D. M. (1973) *Organizational structure and job attitudes*, Kolkata, India: Minerva.
- Qian, F., & Lim, M. K. (2008) Professional satisfaction among Singapore physicians, *Health Policy*, 85(3), 363-371.
- Scarpello, V., & Campbell, J.P. (1983) Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Schroder, R. (2008) Job Satisfaction of Employees at a Christian University, *Journal of Research on Christian Education*, 17(2), 225-246.
- Sibbald B, Bojke C, Gravelle H. (2003) *National survey of job satisfaction and retirement intentions among general practitioners in England*. *BMJ* 2003; 326:22.
- Silverthorne, P.C. (2005) *Organisational psychology in cross-cultural perspective*, New York: New York University Press.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. (2008) *Industrial and Organisational Behaviour* (5th edition), New Jersey: John Wiley & Sons.
- Spector, P.E. (1985) Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 16, 693-713.
- Spector, P.E. (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., et al. (2001) Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index, *Educational and Psychological Measurement*, 61, 1104-1122.
- Steijn, B. (2004) HRM and job satisfaction in the Dutch public sector, *Review of public personnel administration*, 24 (1), 291-303.
- Traynor, M. & Wade, B. (1993) The development of a measure of job satisfaction for use in monitoring the morale of community nurses in four trusts, *Journal of Advanced Nursing*, 18, 127-139.
- Van Saane, N., Sluiter, J., Verbeek, J., and Frings-Dresen, M. (2003) Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction – a systematic review, *Occupational Medicine*, 53, 191-200.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*, New York: Wiley.
- Weisman CS, Nathanson CA. (1985) Professional satisfaction and client outcomes: A comparative organizational analysis, *Med Care* 1985; 23: 1179-92.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, MN: The University of Minnesota Press.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996) An effective events approach to job satisfaction. In B.M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.

- Wright, Bradely E., and Davis, B.S. (2003) Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment, *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Xiao C., Ke Z., Xiang L., Desheng W., (2012) Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23 Iss: 2, pp.151 – 172.
- Zangaro, GA. and Soeken, KL. (2007) A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction, *Research in Nursing & Health*, vol. 30, no. 4, pp. 445–458.
- Zatzick, D. Iverson, D. (2011) High-involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage? *Academy of management Journal* 49 (5), 999-1015.
- Ανδριώτη, Δ και Φιλαλήθης, Τ. (1996) *Η Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Ζηλίδης, Χ. (1995) *Τα Κέντρα Υγείας στη Βόρεια Ελλάδα. Προβλήματα και δυνατότητες ανάπτυξης της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας*, Θεσ/νίκη, University Studio Press.
- Κάντας, Α., (1995) *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 3ο)*, Γ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α., (1998) *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 1ο)*, Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Καπέλα, Μ., Μινέτου, Ε. και Ζυγά, Σ. (2002) Μέτρηση ικανοποίησης νοσηλευτών από την εργασία τους, *Νοσηλευτική* 2002, 2:191–196.
- Μάντζαρης, Γ., (2009), *Σύγχρονη οργάνωση & διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα : Γκιούρδας Εκδοτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο Σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μωυσάκη, Μ. (2006) *Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε δομές και προγράμματα Κοινωνικής Μέριμνας, ανοιχτού τύπου, στους Δήμους του Ν. Λασιθίου*, Μεταπτυχιακή Εργασία, Τμήμα Ιατρικής, Πανεπιστήμιο Κρήτης.
- Πέλεχας, Ε., και Αντωνιάδης, Α. (2013) Συγκριτική μελέτη ικανοποίησης του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού σε δύο νοσοκομεία της Ελλάδας, *Archives of Hellenic Medicine*, 30(3):325–334.
- Πετρίδου, Ε. (2001) *Διοίκηση Μάνατζμεντ – Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Εκδόσεις Ζυγός.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΈΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στις μονάδες Υγείας. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!**

**Δέσποινα Ξενίδου**, Μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο πρόγραμμα σπουδών: Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

**Δρ. Παναγιώτης Γκορξής**, Μέλος ΣΕΠ, Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

	<b>ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>	
	Σας παρακαλούμε αφιερώστε λίγο από το χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Για κάθε ερώτηση κυκλώστε την απάντηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με αυτήν.	Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Διαφωνώ ελάχιστα Συμφωνώ ελάχιστα Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα
1	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.	1 2 3 4 5 6
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.	1 2 3 4 5 6
3	Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του.	1 2 3 4 5 6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.	1 2 3 4 5 6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε.	1 2 3 4 5 6
6	Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας καθιστούν την διεκπεραίωση μίας σωστής δουλειάς δύσκολη.	1 2 3 4 5 6
7	Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.	1 2 3 4 5 6
8	Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα.	1 2 3 4 5 6
9	Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό.	1 2 3 4 5 6
10	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες.	1 2 3 4 5 6
11	Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής.	1 2 3 4 5 6
12	Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου.	1 2 3 4 5 6
13	Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί.	1 2 3 4 5 6
14	Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται.	1 2 3 4 5 6
15	Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται	1 2 3 4 5 6

	από τη γραφειοκρατία.	
16	Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου.	1 2 3 4 5 6
17	Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.	1 2 3 4 5 6
18	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.	1 2 3 4 5 6
19	Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά.	1 2 3 4 5 6
20	Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού.	1 2 3 4 5 6
21	Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.	1 2 3 4 5 6
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο.	1 2 3 4 5 6
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.	1 2 3 4 5 6
24	Έχω περισσότερα από ότι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου.	1 2 3 4 5 6
25	Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου.	1 2 3 4 5 6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.	1 2 3 4 5 6
27	Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.	1 2 3 4 5 6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.	1 2 3 4 5 6
29	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει.	1 2 3 4 5 6
30	Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.	1 2 3 4 5 6
31	Έχω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω.	1 2 3 4 5 6
32	Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	1 2 3 4 5 6
33	Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται.	1 2 3 4 5 6
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά.	1 2 3 4 5 6
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη.	1 2 3 4 5 6
36	Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	1 2 3 4 5 6

Οι πληροφορίες που ζητούνται παρακάτω θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία και για κανένα άλλο σκοπό.

**37.** Ποια είναι η ηλικία σας;

22-29 ετών     
 30- 39     
 40-49     
 50-59     
 60 και πάνω

**38.** Ποιο είναι το φύλο σας;

Άρρεν     
 Θήλυ

**39.** Είστε γιατρός ή νοσηλεύτης/ρια;.....

**40.** Ποια είναι η ειδικότητά σας;.....

41. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο:

- 0-2 χρόνια     3 - 5     6 – 10     11-20     πάνω από 20

42. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από το νοσοκομείο ( μετά φόρων και ασφαλιστικών κρατήσεων ):

- έως 1000€     1000€ έως 1500€     1500€ έως 2000€     2000€ έως 2500€     2500€ έως 3000€     μεγαλύτερο από 3000€

43. Επίπεδο εκπαίδευσης:

- Κάτοχος πτυχίου Α.Ε.Ι     Κάτοχος πτυχίου Τ.Ε.Ι     Κάτοχος πτυχίου σχολής 2ετούς φοίτησης     Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου     Κάτοχος διδακτορικού τίτλου

44. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- Έγγαμος     Άγαμος     Χήρος /α     Διαζευγμένη /ος

45. Αριθμός Παιδιών:.....

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πίνακας. Ερωτηματολόγιο Έρευνας Εργασιακής Ικανοποίησης

<b>JOB SATISFACTION SURVEY</b> Paul E. Spector Department of Psychology University of South Florida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved							
PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.		Disagree very much	Disagree moderately	Disagree slightly	Agree slightly	Agree moderately	Agree very much
1	I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	1	2	3	4	5	6
2	There is really too little chance for promotion on my job.	1	2	3	4	5	6
3	My supervisor is quite competent in doing his/her job.	1	2	3	4	5	6
4	I am not satisfied with the benefits I receive.	1	2	3	4	5	6
5	When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	1	2	3	4	5	6
6	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	1	2	3	4	5	6
7	I like the people I work with.	1	2	3	4	5	6
8	I sometimes feel my job is meaningless.	1	2	3	4	5	6
9	Communications seem good within this organization.	1	2	3	4	5	6
10	Raises are too few and far between.	1	2	3	4	5	6
11	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	1	2	3	4	5	6
12	My supervisor is unfair to me.	1	2	3	4	5	6
13	The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	1	2	3	4	5	6
14	I do not feel that the work I do is appreciated.	1	2	3	4	5	6
15	My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape.	1	2	3	4	5	6
16	I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.	1	2	3	4	5	6
17	I like doing the things I do at work.	1	2	3	4	5	6
18	The goals of this organization are not clear to me	1	2	3	4	5	6

Πίνακας. Ερωτηματολόγιο Έρευνα Εργασιακής Διάγνωσης των Hackman and Oldhman

**Job Diagnostic Survey**

Use the scales below to indicate whether each statement is an accurate or inadequate description of your present or most recent job.  
After completing the instrument, use the scoring key to compute a total score for each of the core job characteristics.

- 5 = Very descriptive
- 4 = Mostly descriptive
- 3 = Somewhat descriptive
- 2 = Mostly nondescriptive
- 1 = Very nondescriptive

1. I have almost complete responsibility for deciding how and when the work is to be done.	5
2. I have a chance to do a number of different tasks, using a wide variety of different skills and talents.	1
3. I do a complete task from start to finish. The results of my efforts are clearly visible and identifiable.	5
4. What I do affects the well-being of other people in very important ways.	5
5. My manager provides me with constant feedback about how I am doing.	1
6. The work itself provides me with information about how well I am doing.	2
7. I make insignificant contributions to the final product or service.	5
8. I get to use a number of complex skills on this job.	2
9. I have very little freedom in deciding how the work is to be done.	1
10. Just doing the work provides me with opportunities to figure out how well I am doing.	1
11. The job is quite simple and repetitive.	5
12. My supervisors or coworkers rarely give me feedback on how well I am doing the job.	4
13. What I do is of little consequence to anyone else.	1
14. My job involves doing a number of different tasks.	2
15. Supervisors let us know how well they think we are doing.	2
16. My job is arranged so that I do not have a chance to do an entire piece of work from beginning to end.	1
17. My job does not allow me an opportunity to use discretion or participate in decision making.	1
18. The demands of my job are highly routine and predictable.	1
19. My job provides few clues about whether I'm performing adequately.	4
20. My job is not very important to the company's survival.	1
21. My job gives me considerable freedom in doing the work.	5
22. My job provides me with the chance to finish completely any work I start.	5
23. Many people are affected by the job I do.	5



Πίνακας. Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Minnesota

<b>Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) Short Form</b>		<b>Not Satisfied</b>	<b>Somewhat Satisfied</b>	<b>Satisfied</b>	<b>Very Satisfied</b>	<b>Extremely Satisfied</b>
Ask yourself: How satisfied am I with this aspect of my job?						
1	Being able to keep busy all the time.	1	2	3	4	5
2	The chance to work alone on the job.	1	2	3	4	5
3	The chance to do different things from time to time.	1	2	3	4	5
4	The chance to be “somebody” in the community.	1	2	3	4	5
5	The way my boss handles his/her workers.	1	2	3	4	5
6	The competence of my supervisor in making decisions.	1	2	3	4	5
7	Being able to do things that don’t go against my conscience.	1	2	3	4	5
8	The way my job provides for steady employment.	1	2	3	4	5
9	The chance to do things for other people.	1	2	3	4	5
10	The chance to tell people what to do.	1	2	3	4	5
11	The chance to do something that makes use of my abilities.	1	2	3	4	5
12	The way company policies are put into practice.	1	2	3	4	5
13	My pay and the amount of work I do.	1	2	3	4	5
14	The chances for advancement on this job.	1	2	3	4	5
15	The freedom to use my own judgment.	1	2	3	4	5
16	The chance to try my own methods of doing the job.	1	2	3	4	5
17	The working conditions.	1	2	3	4	5
18	The way my co-workers get along with each other.	1	2	3	4	5
19	The praise I get for doing a good job.	1	2	3	4	5
20	The feeling of accomplishment I get from the job.	1	2	3	4	5

Πίνακας. Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας

<b>Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας (Job Descriptive Index)</b>	<b>I am not sure</b>	<b>Yes</b>	<b>No</b>
Ask yourself: How satisfied am I with this aspect of my job?			
1. There are some conditions concerning my job that could be improved (R)			
2. My job is like a hobby to me			
3. My job is usually interesting enough to keep me from getting bored			
4. It seems that my friends are more interested in their jobs (R)			
5. I consider my job rather unpleasant (R)			
6. I enjoy my work more than my leisure time			
7. I am often bored with my job (R)			
8. I feel fairly well satisfied with my present job			
9. Most of the time I have to force myself to go to work (R)			
10. I am satisfied with my job for the time being			
11. I feel that my job is no more interesting than others I could get (R)			
12. I definitely dislike my work (R)			
13. I feel that I am happier in my work than most other people			
14. Most days I am enthusiastic about my work			
15. Each day of work seems like it will never end (R)			
16. I like my job better than the average worker does			
17. My job is pretty uninteresting (R)			
18. I find real enjoyment in my work			
19. I am disappointed that I ever took this job (R)			