



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ**

*Διπλωματική Εργασία*

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ  
ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ, ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΚΛΙΝΙΚΗΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΑΓΟΥΛΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Δρ. Γκούνα Ουρανία

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στη διοίκηση και οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2020

## Υπεύθυνη δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον κανονισμό σπουδών του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι :

- Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2020

Ο Δηλών Ιωάννης Αγούλας

## Περίληψη

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM ή HR) είναι μια κατεύθυνση που ακολουθεί μια επιχείρηση για την αποτελεσματική διαχείριση των υπαλλήλων της έτσι ώστε να είναι περισσότερο ανταγωνιστική. Ειδικότερος στόχος είναι ο σχεδιασμός της μεγιστοποίησης απόδοσης των υπαλλήλων που κατά κύριο λόγο ασχολείται με τη διοίκηση των ανθρώπων εντός των επιχειρήσεων ή των οργανισμών, με εστίαση σε συστήματα και πολιτικές. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βασικό στοιχείο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού θεωρείται απολύτως απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η εργασιακή ικανοποίηση εμπερικλείει την ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας και τα συναισθήματα των εργαζομένων και αυτό έχει σαν άμεση συνέπεια την αύξηση της απόδοσης των εργασιών και της γενικότερης ικανοποίησής τους. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία αισθήματος εργασιακής ικανοποίησης στο προσωπικό των νοσοκομείων είναι αρκετοί και γι' αυτό και το ζήτημα της ικανοποίησης από την εργασία στις δομές υγείας βρίσκεται σε προτεραιότητα σε παγκόσμια κλίμακα. Έρευνες που έχουν γίνει καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης των νοσηλευτικών μονάδων ασκούν σημαντική επιρροή στην ικανοποίηση τόσο του νοσηλευτικού όσο και του υπόλοιπου προσωπικού των νοσοκομείων. Στα πλαίσια αυτά, ο σκοπός της παρούσης μελέτης είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού σε μία *ιδιωτική μονάδα υγείας* και συγκεκριμένα στην κλινική «Άγιος Λουκάς». Για τις ανάγκες της μελέτης επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος για την συγκέντρωση πρωτογενούς υλικού και η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα της έρευνας αποτελείτο από 127 εργαζόμενους από το νοσηλευτικό προσωπικό της κλινικής και τα αποτελέσματα έδειξαν πως συνολικά η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως υψηλή, ενώ οι ερωτώμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απάντησαν πως είναι ικανοποιημένοι από την επίβλεψη και την υποστήριξη, από τη φύση της εργασίας και από τη σχέση τους με τους συναδέλφους. Αντιθέτως, η ικανοποίηση ήταν μικρότερη από τις συνθήκες εργασίας, τις ευκαιρίες για προαγωγή και τις έκτακτες επιβραβεύσεις του προσωπικού.

Λέξεις κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, νοσηλευτικό προσωπικό, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

## **Abstract**

Human Resource Management (HRM or HR) is the strategic approach to effective management in human services at business or organization with objective goal to help their business gain a competitive advantage. In particular, it is designed to maximize employee performance at work and focuses primarily on managing people within organizations, focusing on policies and systems. Human resources are a competitive advantage for an organization and a key feature of Human Resource Management. In particular, an organization's workforce is perceived as valuable resources used to achieve its goals. Job satisfaction occurs from the combination of the work environment and the emotions created to the employees, reflected in their performance and general will. Several factors contribute to build a sense of satisfaction among hospital staff, and that's the reason why the issue of job satisfaction is so important in health structures worldwide. Research conducted concludes that the organizational characteristics of the nursing facilities significantly influence the job satisfaction of nurses and other staff. The purpose of the present study is to investigate the job satisfaction of nursing staff in a *private health unit*, Agios Loukas Clinic. The Quantitative research method was selected for data gathering and the research has been conducted with the use of a questionnaire. The survey sample consisted of 127 nursing staff and the results showed, that overall job satisfaction can be described as high. At the same, time while participants largely responded that they were pleased with the supervision - support, work nature and relationships with colleagues. On the contrary, less satisfaction is reported for working conditions, promotion opportunities and the extra rewards.

**Keywords:** Job Satisfaction, Nursing Staff, Human Resources Management.

## Κατάλογος περιεχομένων

<b>Εισαγωγή</b> .....	8
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Βιβλιογραφική ανασκόπηση</b>	
1.1. Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων .....	9
1.2. Οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού .....	13
1.3. Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού .....	14
1.4. Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων .....	16
1.5. Συστήματα και στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού .....	20
1.6. Σύνδεση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με την απόδοση των οργανισμών .....	22
1.7. Η ικανοποίηση από την εργασία .....	26
1.8. Η ικανοποίηση από την εργασία και οι επιδράσεις της στη σύγχρονη βιβλιογραφία .....	27
1.9. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στις μονάδες υγείας .....	32
1.10. Ικανοποίηση προσωπικού και δημογραφικά στοιχεία .....	40
1.11. Η ικανοποίηση της εργασίας στις μονάδες υγείας και τους απασχολούμενους σε αυτές .....	43
1.12. Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης .....	45
1.13. Μελέτη περίπτωσης της ιδιωτικής κλινικής «Άγιος Λουκάς» .....	47
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Μεθοδολογία της έρευνας</b>	
2.1. Το ερευνητικό εργαλείο .....	48
2.2. Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας .....	49
2.3. Η διεξαγωγή της έρευνας .....	50
2.4. Η ανάλυση των δεδομένων .....	50
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Στατιστική ανάλυση δεδομένων και σχολιασμός αποτελεσμάτων</b>	
3.1. Περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων .....	51
3.2. Ανάλυση διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης .....	55
3.3. Ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου .....	65
3.4. Επαγωγική στατιστική ανάλυση των δεδομένων .....	65
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Συμπεράσματα, προτάσεις και περιορισμοί της έρευνας</b>	
4.1. Συμπεράσματα της έρευνας .....	74
4.2. Προτάσεις της έρευνας .....	77
4.3. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	77
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	79
<b>Παράρτημα</b> .....	93

## Κατάλογος ραβδογραμμάτων

<i>Ραβδόγραμμα 1: Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με το φύλο.....</i>	51
<i>Ραβδόγραμμα 2: Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με την ηλικία.....</i>	52
<i>Ραβδόγραμμα 3: Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο....</i>	53
<i>Ραβδόγραμμα 4: Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας .....</i>	54
<i>Ραβδόγραμμα 5: Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τον μισθό.....</i>	55
<i>Ραβδόγραμμα 6: Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τις ευκαιρίες προαγωγής..</i>	56
<i>Ραβδόγραμμα 7: Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από την επίβλεψη υποστήριξη.....</i>	57
<i>Ραβδόγραμμα 8: Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τα επιπρόσθετα οφέλη....</i>	58
<i>Ραβδόγραμμα 9: Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τις έκτακτες επιβραβεύσεις.....</i>	59
<i>Ραβδόγραμμα 10: Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας</i>	60
<i>Ραβδόγραμμα 11: Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τη σχέση με τους συναδέλφους.....</i>	61
<i>Ραβδόγραμμα 12: Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας... </i>	62
<i>Ραβδόγραμμα 13: Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από την επικοινωνία.....</i>	63
<i>Ραβδόγραμμα 14: Μέσοι όροι διαστάσεων ικανοποίησης.....</i>	64

## Κατάλογος διαγραμμάτων

<i>Διάγραμμα 1 : Μέσοι όροι της ικανοποίησης από την επίβλεψη υποστήριξης ανά ηλικιακή ομάδα.....</i>	67
<i>Διάγραμμα 2 : Μέσοι όροι της ικανοποίησης από τις έκτακτες επιβραβεύσεις ανά ηλικιακή ομάδα.....</i>	68
<i>Διάγραμμα 3 : Μέσοι όροι της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά ηλικιακή ομάδα.....</i>	69
<i>Διάγραμμα 4 : Μέσοι όροι της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά μορφωτικό επίπεδο.....</i>	70
<i>Διάγραμμα 5 : Μέσοι όροι της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά έτη προϋπηρεσίας .....</i>	71

## Κατάλογος πινάκων

<i>Πίνακας Α</i> : Διαστάσεις του Job Satisfaction Survey (JSS).....	49
<i>Πίνακας 1</i> : Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με το φύλο.....	51
<i>Πίνακας 2</i> : Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με την ηλικία .....	52
<i>Πίνακας 3</i> : Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο.....	53
<i>Πίνακας 4</i> : Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας .....	54
<i>Πίνακας 5</i> : Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τον μισθό.....	55
<i>Πίνακας 6</i> : Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τις ευκαιρίες προαγωγής.....	56
<i>Πίνακας 7</i> : Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από την επίβλεψη υποστήριξη.....	57
<i>Πίνακας 8</i> : Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τα επιπρόσθετα οφέλη.....	58
<i>Πίνακας 9</i> : Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τις έκτακτες επιβραβεύσεις....	59
<i>Πίνακας 10</i> : Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας.....	60
<i>Πίνακας 11</i> : Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τη σχέση με τους συναδέλφους.....	61
<i>Πίνακας 12</i> : Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας.....	62
<i>Πίνακας 13</i> : Ποσοστά-μέσοι όροι ικανοποίησης από την επικοινωνία.....	63
<i>Πίνακας 14</i> : Μέσοι όροι διαστάσεων ικανοποίησης.....	64
<i>Πίνακας 15</i> : Ανάλυση αξιοπιστίας.....	65
<i>Πίνακας 16</i> : Διαστάσεις ικανοποίησης ανά φύλο.....	66
<i>Πίνακας 17</i> : Μέσοι όροι της ικανοποίησης από την επίβλεψη υποστήριξη ανά ηλικιακή ομάδα.....	67
<i>Πίνακας 18</i> : Μέσοι όροι της ικανοποίησης από τις έκτακτες επιβραβεύσεις ανά ηλικιακή ομάδα.....	68
<i>Πίνακας 19</i> : Μέσοι όροι της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά ηλικιακή ομάδα.....	69
<i>Πίνακας 20</i> : Μέσοι όροι της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά μορφωτικό επίπεδο.....	70
<i>Πίνακας 21</i> : Μέσοι όροι της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά έτη προϋπηρεσίας .....	71
<i>Πίνακας 22</i> : Συσχέτιση των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση.....	73

## *Ευχαριστίες*

---

*Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε εκείνους τους ανθρώπους, χάρη στην βοήθεια των οποίων υλοποιήθηκε η παρούσα διπλωματική εργασία. Αρχικά θέλω να ευχαριστώ ιδιαιτέρως, την καθηγήτρια Κα Γκούνα Ουρανία ως επιβλέπουσα για την πολύτιμη καθοδήγηση που μου παρείχε στην διάρκεια της έρευνας, και την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας. Τον διευθυντή της κλινικής «Άγιος Λουκάς» Δρ. Κατσάρκα Δημοσθένη για την συγκατάθεση του για την υλοποίηση της έρευνας, εντός του νοσηλευτικού ιδρύματος, και την προϊσταμένη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, Κα Αγαπίδου Άννα για την παρότρυνση και πλήρη υποστήριξη που μου παρείχε. Τέλος ευχαριστώ την οικογένεια μου, που μου συμπαραστάθηκε με αγάπη, κατανόηση και εξαιρετική υπομονή στα χρόνια των σπουδών μου, παρακινώντας με να ακολουθήσω τα όνειρά μου....!!!*

---

*Την παρούσα διπλωματική εργασία την αφιερώνω σε κάποια αγαπημένα μου πρόσωπα που πλέον δεν είναι στη ζωή, αλλά είμαι σίγουρος πως είναι περήφανα για μένα από εκεί ψηλά....*



## Εισαγωγή

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται σε εκείνες τις διαδικασίες με τις οποίες ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώσει τις συνθήκες απασχόλησης και συνεπώς έμμεσα, την αποτελεσματικότητα του ίδιου του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η σημασία του είναι τεράστια, καθώς στοχεύοντας στο ανθρώπινο δυναμικό, επιτυγχάνονται οι στόχοι της διοίκησης. Από πολλούς συγγραφείς, και ειδικότερα στον χώρο των υπηρεσιών υγείας, έχει σημειωθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα των οργανισμών. Το νοσηλευτικό προσωπικό αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των μονάδων υγείας, καθώς έρχεται σε επαφή και αλληλεπίδραση με τους ασθενείς σε καθημερινή βάση. Με αυτή την έννοια, θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση από την εργασία για το προσωπικό αυτό, καθώς αν αυτή είναι ανεπαρκής, τότε φαινόμενα εργασιακής εξουθένωσης και δυσαρέσκειας κατά πάσα πιθανότητα αναμένεται να προκαλέσουν σημαντικό πρόβλημα τόσο στους ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και στον ίδιο τον οργανισμό. Η διάσταση της ικανοποίησης έχει πολλαπλές προεκτάσεις και επηρεάζει την στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του, και την υγεία και την ευημερία του στο εργασιακό περιβάλλον. Η σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης για έναν οργανισμό έγκειται στο γεγονός πως συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα των ατόμων και την αποτελεσματικότητά τους σχετικά με τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει. Ιδιαίτερη αναφορά στην διεθνή βιβλιογραφία για το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης, γίνεται για τον κλάδο της υγείας λόγω, των ιδιαιτεροτήτων στα καθήκοντα των νοσηλευτών που εργάζονται και συνδράμουν στην ανάπτυξη της ομαλής και απρόσκοπτης λειτουργίας των νοσηλευτικών ιδρυμάτων. Στον Ελλαδικό χώρο έχουν διενεργηθεί έρευνες που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία τους, ωστόσο οι έρευνες αυτές επικεντρώνονται στον δημόσιο τομέα, με τον ιδιωτικό τομέα να εξετάζεται ελάχιστα, σε σχέση με τα δημόσια νοσοκομεία. Ο σκοπός της παρούσης μελέτης είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού σε μία *ιδιωτική μονάδα υγείας* και συγκεκριμένα στη γενική κλινική «Άγιος Λουκάς». Η εργασία αποτελείται από συνολικά, τέσσερα κεφάλαια. Αρχικά γίνεται μια εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση, όπου παρουσιάζονται και αναλύονται θεωρίες σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, και την εργασιακή ικανοποίηση, έπειτα παρατίθεται το μεθοδολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο έλαβε χώρα η έρευνα, εν συνεχεία διενεργούνται οι στατιστικές αναλύσεις, και τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της έρευνας.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρατίθεται το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσης διπλωματικής εργασίας. Αρχικά γίνεται παρουσίαση των θεωρητικών προσεγγίσεων που αφορούν την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων γενικότερα και στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην ικανοποίηση του προσωπικού στις μονάδες υγείας.

## 1.1. Η έννοια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

### 1.1.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) εμφανίστηκε ως έννοια στη δεκαετία του 1980. Η διοίκηση και γενικότερα η διαχείριση προσωπικού έγινε γρήγορα δημοφιλής, αλλά πολλοί οργανισμοί δεν είχαν συνειδητοποιήσει τη θεωρία πίσω από την ιδέα. Στο παρόν κεφάλαιο λαμβάνει χώρα μια σύντομη και περιεκτική επισκόπηση τόσο της εξέλιξης της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (HRM) όσο και της τρέχουσας έρευνας στην ευρύτερη επιστημονική περιοχή. Εν συνεχεία, εξηγείται η προέλευση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εξετάζονται θέματα σε σχέση με τις λειτουργίες HR, τους ρόλους HR και τις στρατηγικές HR και επιπλέον, παρατίθενται στοιχεία για τη συνεχιζόμενη συζήτηση σχετικά με το πώς το HR επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού (Armstrong, 2008).

Στην ανασκόπηση επιπλέον, τονίζεται ότι οι καλές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού δεν αρκούν από μόνες τους για να βελτιώσουν τη δέσμευση των εργαζομένων ή να αυξήσουν την παραγωγικότητα στον οργανισμό. Η κουλτούρα της οργάνωσης, η οποία επηρεάζεται έντονα από την προσέγγιση της ηγεσίας και της διαχείρισης στον οργανισμό, είναι εξίσου σημαντική. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management HRM, ή μερικές φορές εν συντομία ως Human Resources, HR) ασχολείται με όλες τις πτυχές του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι απασχολούνται και διαχειρίζονται τα θέματα που προκύπτουν μέσα στους οργανισμούς (Armstrong, 2008).

Ο όρος HRM έχει αντικατασταθεί σε μεγάλο βαθμό από εκείνο της διοίκησης προσωπικού, η οποία ήταν παλαιότερη. Στη δεκαετία του 1980, με φόντο την οικονομική ύφεση και τις αυξημένες πιέσεις στις επιχειρήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης και του επιταχυνόμενου ρυθμού αλλαγών που προκλήθηκαν από τις τεχνολογικές εξελίξεις,

ορισμένοι ακαδημαϊκοί άρχισαν να σκέφτονται τους ανθρώπους που απασχολούνται μέσα στους οργανισμούς από διαφορετική οπτική γωνία. Ένας συνδυασμός αυτής της σκέψης εξελίχθηκε σε αυτό που έγινε γνωστό ως διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

### **1.1.2. Το εννοιολογικό πλαίσιο του HRM**

Το ζήτημα του τρόπου επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το κυρίαρχο μέλημα της στρατηγικής διαχείρισης. Στη δεκαετία του 1980 αυτό έγινε ιδιαίτερα σημαντικό μέσω της έρευνας του Michael Porter. Μια θεωρία όπου βασίζεται στους πόρους και υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται εάν οι πόροι μιας επιχείρησης είναι πολύτιμοι, σπάνιοι και δαπανηροί να μιμηθούν. Τα παραπάνω, επηρέασαν, τη σκέψη όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπων σε οργανισμούς.

Πρώτον, οι προσεγγίσεις και οι πρωτοβουλίες όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπων πρέπει να είναι συνεπείς με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού (Fombrun et al, 1984) και δεύτερον, όλοι οι πόροι, αλλά ιδίως οι ανθρώπινοι πόροι, συμβάλλουν στο μοναδικό χαρακτήρα των οργανισμών και μπορούν επομένως να υποστηρίξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό οδήγησε στην αναγνώριση των ανθρώπων και την επένδυσή σε αυτούς ως πηγή «πλεονεκτήματος ανθρώπινου κεφαλαίου» (Boxall & Purcell, 2016) και όχι ως ένα κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο.

Η άλλη πλευρά της έννοιας του HRM προέκυψε από τη θεωρία της συμπεριφοράς της οργάνωσης. Η οργανωτική συμπεριφορά (Organizational Behaviour, OB) είναι η μελέτη του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών και του τρόπου συμπεριφοράς των ανθρώπων σε αυτούς. Με άλλα λόγια, εξετάζεται η επαφή μεταξύ της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του οργανισμού και το πώς αυτό επηρεάζει την απόδοση αυτού. Τομείς που απασχολούν το HRM, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού της οργάνωσης, της κουλτούρας της οργάνωσης και της ηγεσίας έχουν όλες τις ρίζες τους στην οργανωτική συμπεριφορά (Boxall & Purcell, 2016).

Ωστόσο, τα πιο κρίσιμα για την αρχική έννοια του HRM είναι οι τομείς της δέσμευσης και των κινήτρων των εργαζομένων, που περιγράφονται πιο πρόσφατα με τον όρο της εργασιακής δέσμευσης, που περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με διαφορετικούς βαθμούς πολυπλοκότητας. Δύο από τους πιο σημαντικούς είναι οι εξής :

- ✓ *Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση στην απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ανθρώπων που εργάζονται σε οργανισμούς (Armstrong, 2016)*
- ✓ *Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η διοίκηση χτίζει το εργατικό δυναμικό και προσπαθεί να δημιουργήσει τις ανθρώπινες επιδόσεις που χρειάζεται ο οργανισμός (Boxall & Purcell, 2016)*

Αυτοί οι ορισμοί επισημαίνουν ορισμένα από τα **βασικά χαρακτηριστικά του HRM** όπως αυτά προσδιορίζονται από τον Armstrong (2008):

- *Η ποικιλομορφία του HRM* : Είναι δύσκολο να προσδιοριστούν τα καθολικά χαρακτηριστικά του HRM. Υπάρχουν πολλά μοντέλα και πρακτικές που ποικίλλουν μεταξύ των οργανισμών και συχνά αυτά αντιστοιχούν σε μια εννοιολογική προσέγγιση του HRM που είναι περιορισμένη.
- *Ο στρατηγικός χαρακτήρας του HRM* : Ίσως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του HRM είναι η σημασία που αποδίδεται στη στρατηγική ολοκλήρωση. Αυτό απαιτεί ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού να είναι συνεπής με τον προγραμματισμό του οργανισμού γενικότερα.
- *Η φύση του HRM με γνώμονα τη δέσμευση* : Οι έννοιες της αμοιβαιότητας και της υψηλής δέσμευσης υποστηρίζουν το HRM. Εάν όλοι οι εμπλεκόμενοι σε έναν οργανισμό αντιληφθούν ότι συμμετέχουν σε μια αμοιβαία προσπάθεια, αυτό αναμένεται να έχει σημαντικά αποτελέσματα στον βαθμό δέσμευσης των τελευταίων στον οργανισμό και ως εκ τούτου, να παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας.
- *Το ανθρώπινο κεφάλαιο* : Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ανθρώπων που εκφράζονται από την εμπειρία και την εκπαίδευσή τους. Πάνω σε αυτό θα πρέπει να προστεθεί και η άποψη, σύμφωνα με την οποία οι συλλογικές δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρίες τους πρέπει να θεωρούνται πολύτιμο πλεονέκτημα και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι κόστος.
- *Η HRM ως δραστηριότητα που καθοδηγείται από τη διοίκηση* : Παρά την αύξηση του αριθμού των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού και το μέγεθος των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, το HRM περιγράφεται από τον Armstrong (2008) ως «κεντρική, στρατηγική δραστηριότητα που βασίζεται στην ανώτερη διαχείριση, και αναπτύσσεται ,

ανήκει και παραδίδεται από τη διοίκηση στο σύνολό της για την προώθηση των συμφερόντων του οργανισμού». Στις πρώτες μέρες του HRM, ο Purcell (1993) την περιέγραψε ως την ανακάλυψη μιας προνομιακής διαχείρισης και ο Guest (1991) δήλωσε ότι «το HRM είναι πολύ σημαντικό για να αφεθεί στους διαχειριστές προσωπικού». Πιο πρόσφατα, δόθηκε μεγάλη έμφαση στο ρόλο των διαχειριστών γραμμών στην επίτευξη των στόχων του HRM.

• Έμφαση στις ανάγκες του οργανισμού και των επιχειρηματικών στόχων και αξιών : Η έννοια του HRM βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό σε μια φιλοσοφία προσανατολισμένη στην διαχείριση και την επιχειρηματικότητα. Ενώ τα συμφέροντα των μελών του οργανισμού αναγνωρίζονται, εξαρτώνται από αυτά του οργανισμού. Ωστόσο, σε αυτόν τον τομέα η θεωρία του HRM εξελίσσεται. Αν και σαφώς το HR πρέπει να υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, υπάρχει ένα αυξανόμενο σύνολο απόψεων σύμφωνα με το οποίο το HRM θα πρέπει να έχει να προσφέρει περισσότερα στον τομέα αυτό. Συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων και τις αξίες και τα πρότυπα που η κοινωνία αναμένει να ισχύουν στο χώρο εργασίας.

Όταν ο όρος HRM έγινε για πρώτη φορά δημοφιλής, υπήρχε κριτική γι' αυτόν κυρίως για την θέση του να αναφέρεται στους ανθρώπους ως πόρο, σαν να ήταν οποιοσδήποτε άλλος παράγοντας παραγωγής που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί σε οικονομική αξία. Ωστόσο, οι Boxall και Purcell (2016) αυτό το θεωρούν ως παρανόηση του όρου. Υποστηρίζουν ότι δεν είναι οι άνθρωποι που αναφέρονται ως «ανθρώπινοι πόροι», αλλά οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ενέργειές τους που χρησιμοποιούν στους καθημερινούς τους ρόλους. Συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι οι άνθρωποι δεν είναι ανθρώπινοι πόροι. Αντίθετα, οι άνθρωποι είναι ανεξάρτητες μονάδες που διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι τα talenta που μπορούν να αναπτύξουν και να εξελίξουν στη δουλειά και τα οποία παίρνουν μαζί τους όταν εγκαταλείπουν τον οργανισμό. Ωστόσο, οι συγγραφείς προσθέτουν ότι η αναφορά στους ανθρώπους ως ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα λάθος που έγινε σε ένα μεγάλο εύρος βιβλίων και ερευνητικών εργασιών.

Το HRM έχει επίσης επικριθεί ευρέως για λόγους πέρα από την ορολογία του. Οι κύριες επιφυλάξεις συνοψίζονται από τους Armstrong και Taylor (2015) καθώς «το HRM υπόσχεται περισσότερα από όσα προσφέρει και η ηθική του είναι ύποπτη». Όσον αφορά το πρώτο σημείο, το HRM έχει περιγραφεί διαφορετικά (και αντιφατικά) ως υπερβολικά επιτακτικό, αβέβαιο, ανακριβές και απλοϊκό. Όσον αφορά το δεύτερο σημείο,

υποστηρίχθηκε ότι το ανθρώπινο δυναμικό υπερεκτιμά τις επιχειρηματικές ανάγκες και ότι αποτελεί χειραγώγηση στην προσπάθεια διαμόρφωσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία.

Ωστόσο, μεγάλο μέρος της κριτικής έχει υποχωρήσει. Σύμφωνα με τον Armstrong (2016) αυτό συμβαίνει επειδή «το HRM δεν διέπεται πλέον από την αρχική του φιλοσοφία. Σύμφωνα με τον Storey (2007), το HRM «με τη γενική, ευρεία και δημοφιλή του έννοια αναφέρεται απλά στο σύστημα διαχείρισης ανθρώπων» που σχετίζεται με έναν οργανισμό. Αλλού ο Armstrong (2016) σχολιάζει ότι το HRM είναι εδώ για να μείνει, ακόμα κι αν εφαρμόζεται διαφορετικά ή χρησιμοποιείται μόνο ως ετικέτα για να περιγράψει τις παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης προσωπικού. Το HRM έχει γίνει σε μεγάλο βαθμό κάτι που οι οργανισμοί εφαρμόζουν παρά μια φιλοδοξία ή μια φιλοσοφία, και ο όρος χρησιμοποιείται γενικά ως τρόπος περιγραφής της διαδικασίας διαχείρισης ανθρώπων.

## 1.2. Οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Με βάση την αρχική θεωρία, οι Armstrong και Taylor (2015) προσδιορίζουν τους στόχους του HRM ως εξής :

- Υποστήριξη του οργανισμού στην επίτευξη των στόχων του, αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που είναι ενσωματωμένες στην επιχειρηματική στρατηγική.
- Συμβολή στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης.
- Διαβεβαίωση ότι ο οργανισμός διαθέτει ταλαντούχους, εξειδικευμένους και αφοσιωμένους ανθρώπους που χρειάζεται.
- Δημιουργία μιας θετικής σχέσης εργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- Ενθάρρυνση της εφαρμογής μιας ηθικής προσέγγισης στη διαχείριση των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό.

### 1.3. Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Από τη δεκαετία του 1990 τα εγχειρίδια και οι ερευνητές αναφέρονται όλο και περισσότερο στο στρατηγικό HRM (κάποιες φορές ως Strategic Human Resources Management, SHRM) και όχι απλώς στο HRM. Αυτό προκαλεί μεγάλη σύγχυση, ιδιαίτερα επειδή ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του HRM είναι ότι είναι στρατηγικό, δηλαδή ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού ενημερώνονται από τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Οι όροι χρησιμοποιούνται ευρέως εναλλακτικά και σε μεγάλο βαθμό οι διαφορές μεταξύ των δύο είναι εννοιολογικές και ακαδημαϊκές.

Το SHRM έχει περιγραφεί από τον Boxall (1996) ως επαφή μεταξύ του HRM και της στρατηγικής διαχείρισης. Με άλλα λόγια, περιγράφει το πώς η μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού και η επίτευξη των στόχων του μπορούν να υποστηριχθούν από τις πολιτικές και τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Έχοντας ένα εξειδικευμένο, ικανό και παρακινήσιμο εργατικό δυναμικό, θεωρείται θεμελιώδες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το SHRM προσανατολίζεται στην πρόσληψη, υποστήριξη και ανάπτυξη υπαλλήλων υψηλής ποιότητας.

Η ολοκλήρωση και η ευθυγράμμιση είναι θεμελιώδη χαρακτηριστικά του SHRM. Σε οργανισμούς που ασκούν SHRM, οι στρατηγικές που αναφέρονται σε ανθρώπους ενημερώνονται με την επιχειρηματική στρατηγική. Σημειώνεται ότι αυτή η διαδικασία περιγράφεται στην σχετική βιβλιογραφία των ανθρώπινων πόρων ως «κάθετη εφαρμογή» (vertical fit). Επιπλέον, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι ενσωματωμένες ή συνεπείς μεταξύ τους («οριζόντια προσαρμογή» ή πρακτικές «συνδυασμού» ανθρώπινου δυναμικού). Για παράδειγμα, εάν η δομή ενός οργανισμού βασίζεται στην ομαδική εργασία, όπως συμβαίνει συχνά στο δημόσιο τομέα ή σε εθελοντικούς οργανισμούς, τότε η ατομική αμοιβή για την απόδοση δεν θα αντιπροσωπεύει μια καλή οριζόντια εφαρμογή.

Ο περαιτέρω στόχος του SHRM είναι να παρέχει μια αίσθηση κατεύθυνσης. Σύμφωνα με την προέλευσή του στη στρατηγική διαχείριση, ο σχεδιασμός είναι κεντρικός για το SHRM. Η διοίκηση προσδιορίζει μια σειρά προτεραιοτήτων και στόχων που σχετίζονται με τους εργαζομένους, οι οποίοι αναμένεται να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Απαιτείται επίσης ένα σχέδιο δράσης, δηλαδή τα μέσα με τα οποία προτείνεται να επιτευχθούν οι στόχοι.

Ο Reilly (2012) ισχυρίζεται ότι το HR ήταν πολύ χαλαρό στον καθορισμό της σημασίας της στρατηγικής και ότι σχεδόν αυτή δεν αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης των ανθρωπίνων πόρων παρά ελάχιστα. Συνεχίζει σημειώνοντας ότι είτε αυτό οφείλεται σε μια υπόθεση ότι το νόημά της είναι αυτονόητο ή στηρίζεται σε μια πεποίθηση ότι το στρατηγικό HR είναι μια ψευδαίσθηση και η επίδρασή της είναι σε κάθε περίπτωση σίγουρα επιβλαβής για το HR.

Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι για το HR η λέξη «στρατηγική» αποτελεί μια έννοια που στοχεύει στην ευθυγράμμιση με τα συμφέροντα του οργανισμού. Προσθέτει επίσης ότι οι ηγέτες των επιχειρήσεων συχνά μπερδεύονται από τους επαγγελματίες του HR για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να εφαρμόζουν στις επιχειρήσεις τους, τις αρχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Για να είναι «στρατηγικοί», πέρα από το να εφαρμόζουν με ικανοποιητικό τρόπο τα βασικά στοιχεία των ανθρωπίνων πόρων, θα πρέπει να καταλήγουν σε επίλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων που σχετίζονται με ανθρώπους και σε οικοδόμηση της μελλοντικής οργανωτικής ικανότητας.

Ωστόσο, υπήρξε επίσης μια αντίδραση κατά της «στρατηγικής» της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, με ορισμένους ερευνητές να υποστηρίζουν ότι η έννοια αυτή είναι ένας κορεσμένος όρος. Αναλυτικότερα, ο Alvesson (2009) υποστηρίζει ότι λαμβάνει κανείς την εντύπωση μερικές φορές πως υπάρχουν πολύ λίγα μη στρατηγικά στοιχεία στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Συζητώντας την πραγματικότητα της λειτουργίας HR, ο Caldwell (2004) σχολίασε ότι η αξιοπιστία των διευθυντών HRM εξαρτάται από τη λειτουργία ενός εξαιρετικά αποτελεσματικού και οικονομικά αποδοτικού διοικητικού σχήματος. Υπάρχει επίσης όλο και περισσότερο η αίσθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει ταυτιστεί πολύ με τις ανάγκες της επιχείρησης σε βάρος της προώθησης των συμφερόντων των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Reilly (2012) υπάρχει ανάγκη να μιλάει κανείς λιγότερο για την έννοια του «επιχειρηματικού εταίρου» και περισσότερο για την έννοια της «συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπων».

Ο Armstrong (2016) προτείνει ότι το SHRM μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα ως «νοοτροπία, υποστηριζόμενη από ορισμένες έννοιες παρά από ένα σύνολο τεχνικών», ενώ το CIPD (2016) σχολιάζει ότι «η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια σύνθετη διαδικασία που εξελίσσεται συνεχώς και αποτελεί πηγή συνεχούς συζήτησης από ακαδημαϊκούς και σχολιαστές».



Ωστόσο, μεταξύ των οργανισμών που έχουν υιοθετήσει το **SHRM** είναι δυνατό να προσδιοριστούν ορισμένα **βασικά χαρακτηριστικά** (Reilly, 2012) :

- Υπάρχει μια οργανωμένη κοινή φιλοσοφία που υποστηρίζει τη διαχείριση των ανθρώπων (μερικές φορές περιγράφεται ως «μεγάλη ιδέα», για παράδειγμα, «ανακούφιση της παγκόσμιας φτώχειας» για έναν οργανισμό που ασχολείται με τα θέματα των αναπτυσσόμενων χωρών ή η έννοια της «εξυπηρέτησης του πελάτη» για έναν οργανισμό λιανικής).
- Υπάρχει εστίαση σε κρίσιμα επιχειρηματικά ζητήματα και αποτελέσματα που αναμένονται.
- Οι άνθρωποι και οι δεξιότητές τους, οι γνώσεις και η εμπειρία τους θεωρούνται ανταγωνιστικοί πόροι.
- Υπάρχει μια προγραμματισμένη προσέγγιση των πόρων (όχι μόνο αριθμοί, αλλά και οι δεξιότητες και οι δυνατότητες).
- Λαμβάνεται υπόψη η μακροπρόθεσμη και όχι μόνο η βραχυπρόθεσμη αξία στον οργανισμό.
- Το πλήρες φάσμα των δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρώπων συγκεντρώνεται με ολοκληρωμένο τρόπο.
- Η προσέγγιση προβλέπει και υποστηρίζει την αλλαγή μέσω της σάρωσης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Υπάρχει συνειδητοποίηση της σημασίας του κοινωνικού και πνευματικού κεφαλαίου στον οργανισμό και έμφαση σε δραστηριότητες όπως ανταλλαγή γνώσεων, δικτύωση και οικοδόμηση σχέσεων.

#### **1.4. Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Πάνω από ένα συγκεκριμένο μέγεθος οι περισσότεροι οργανισμοί θέτουν σε λειτουργία μια λειτουργία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ο βασικός στόχος της λειτουργίας αυτής είναι να παρέχει συμβουλές και υπηρεσίες που υποστηρίζουν τους οργανισμούς και τους

διαχειριστές τους για να αντιμετωπίζουν τα θέματα που προκύπτουν μεταξύ των ανθρώπων που απασχολούνται σε έναν οργανισμό. Η λειτουργία HR μπορεί να περιλαμβάνει ένα άτομο ή ένα ολόκληρο τμήμα.

Μια έρευνα της Income Data Services στο Ηνωμένο Βασίλειο (2010) έδειξε μια μέση αναλογία προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού προς υπαλλήλους 61:1 σε μικρές και μεσαίες οργανώσεις, που έφταναν μέχρι την αναλογία 100:1 σε μεγαλύτερους οργανισμούς. Οι Armstrong και Taylor (2015) σημειώνουν ότι ο ρόλος των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού ποικίλλει ευρέως ανάλογα με το βαθμό στον οποίο έχουν γενικά καθήκοντα (π.χ. διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, προϊστάμενος ανθρώπινου δυναμικού, υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού κ.λ.π.) ή ειδικά καθήκοντα (π.χ. επικεφαλής μάθησης και ανάπτυξης, επικεφαλής της διαχείρισης ταλέντων, επικεφαλής ανταμοιβής), το επίπεδο στο οποίο εργάζονται (στον στρατηγικό τομέα του οργανισμού, στον εκτελεστικό ή τον διοικητικό), τις ανάγκες του οργανισμού, την άποψη της ανώτερης διοίκησης σχετικά με τη συμβολή τους, το πλαίσιο στο οποίο εργάζονται και τις δικές τους δυνατότητες.

Ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού εντός οργανισμών αποτέλεσε αντικείμενο πολλών συζητήσεων τα τελευταία χρόνια. *Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ένα ενιαίο ομοιογενές επάγγελμα, αλλά περιλαμβάνει μια ποικιλία ρόλων και δραστηριοτήτων που διαφέρουν από τον έναν οργανισμό στον άλλο ή ακόμα και σε διαφορετικά επίπεδα εντός του ίδιου οργανισμού.*

Με βάση μια έρευνα σε οργανισμούς, ο Crail (2006) προτείνει ότι σε μια οργάνωση 1.200 ατόμων μια τυπική ομάδα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελείται από έναν διευθυντή, ο οποίος θα αναφέρεται απευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο του οργανισμού, έναν αριθμό επαγγελματιών με συγκεκριμένη ειδίκευση που θα απασχολούνται ως προϊστάμενοι με ευθύνη, είτε για συγκεκριμένους τομείς του οργανισμού είτε για συγκεκριμένες λειτουργίες, όπως είναι για παράδειγμα, οι προσλήψεις ή οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, επικουρούμενοι από περισσότερους ανώτερους υπαλλήλους και εργαζόμενους στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, η έρευνα του David Ulrich του πανεπιστημίου του Michigan, υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική όσον αφορά τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Το 1997 στο βιβλίο του Human Resource Champions έθεσε τους ρόλους της λειτουργίας HR, σημειώνοντας τους ως εξής : δημιουργία στρατηγικών

εταίρων, διοικητικών εμπειρογνομόνων, αποδοτικών υπαλλήλων και δυνατότητας δημιουργίας αλλαγών.

Ο Ulrich θεωρεί επίσης καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση ενός μοντέλου παράδοσης ανθρώπινου δυναμικού που μερικές φορές αναφέρεται ως «μοντέλο τριών διαστάσεων», μέσω του οποίου το HR παρέχεται μέσω τριών μεγάλων τομέων, οι οποίοι είναι τα κέντρα εμπειρογνωμοσύνης, για παράδειγμα κατάρτισης και ανάπτυξης ή πρόσληψης, τα κοινά κέντρα εξυπηρέτησης και διαχείρισης των διοικητικών απαιτήσεων για την τήρηση των αρχείων του HR, και οι στρατηγικοί επιχειρηματικοί εταίροι για να συνεργαστούν με τους διευθυντές σε ολόκληρο τον οργανισμό βοηθώντας τους να επιτύχουν τους στόχους τους.

Αν και το μοντέλο έχει προσελκύσει μεγάλη προσοχή, η έρευνα του CIPD (2007) διαπίστωσε ότι λιγότερο από το 20% των οργανισμών είχαν εφαρμόσει πλήρως το μοντέλο. Οι δυσκολίες με το μοντέλο τείνουν να προέρχονται από τον προκύπτοντα κατακερματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την κακή επικοινωνία και τον συντονισμό εντός της λειτουργίας HR, αλλά και εξαιτίας των προκυπτόντων ζητημάτων «διαχείρισης ορίων», για παράδειγμα όταν πρόκειται για διαλογή εργασιών συναλλαγής με το κέντρο εμπειρογνωμοσύνης (Hird et al, 2010). Υπήρξαν επίσης σημαντικές προκλήσεις με την έννοια των επιχειρηματικών εταίρων ανθρώπινου δυναμικού, μεταξύ των οποίων θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι σε πολλούς οργανισμούς οι γενικοί κανόνες του ανθρώπινου δυναμικού είναι απλώς ευθυγραμμισμένοι κατά κάποιο τρόπο με μια επιχειρηματική μονάδα και όχι με τους στρατηγικούς συνεργάτες της.

Μια άλλη πολύ εμφανής εξέλιξη στον τρόπο με τον οποίο παρέχεται το HR τις τελευταίες δεκαετίες είναι η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών στην παράδοση του HR. Σύμφωνα με τους Purcell et al, (2003) η καλή πρακτική HR δεν αφορά μόνο την εφαρμογή μιας σειράς πολιτικών βέλτιστων πρακτικών. Αυτό που κάνει τη διαφορά είναι πώς αυτές οι πολιτικές και πρακτικές εφαρμόζονται από τους διαχειριστές γραμμών. Η έρευνα του Purcell και των συναδέλφων του συγκεκριμένα τονίζει τη συμβολή στη βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης των διευθυντικών στελεχών στη ζωή της εταιρίας μέσα από την εφαρμογή των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Οι επικεντρωμένες στους ανθρώπους δραστηριότητες ενός διευθυντή, όπως ο καθορισμός των ρόλων, η συνέντευξη, ο έλεγχος της απόδοσης, η παροχή σχολίων, η καθοδήγηση, ο εντοπισμός μαθησιακών και αναπτυξιακών αναγκών και η διεξαγωγή κριτικών επιδόσεων,

απαιτούν ειδικές δεξιότητες. Μερικοί διευθυντές από τη φύση τους είναι καλύτεροι σε αυτόν τον τύπο δραστηριότητας από άλλους, αλλά όλοι επωφελούνται από την καθοδήγηση και την υποστήριξη.

Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίσουν τα καθήκοντα διαχείρισης των ανθρώπων ως μέρος του ρόλου του διευθυντή και να τους δώσουν το χρόνο που απαιτείται για να το κάνουν. Οι Armstrong και Taylor (2015) προτείνουν διάφορους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν καλύτερη εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού από τους διαχειριστές γραμμών. Οι σημαντικότεροι από αυτούς σημειώνονται στην συνέχεια.

- Προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο η συνεισφορά του τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ωφελεί τους εργαζόμενους.
- Συμμετοχή των διευθυντών στην ανάπτυξη και τον έλεγχο των πρακτικών HR.
- Εξασφάλιση του ότι οι πρακτικές δεν είναι πολύ περίπλοκες, γραφειοκρατικές ή χρονοβόρες.
- Εξασφάλιση του ότι οι ευθύνες των διευθυντών καθορίζονται και κοινοποιούνται με σαφήνεια.
- Ανάγκη για καθοδήγηση, υποστήριξη και εκπαίδευση, στον βαθμό που αυτές απαιτούνται για την εφαρμογή της πρακτικής.

Η υποστήριξη των διαχειριστών γραμμών είναι επομένως κρίσιμη. Ωστόσο, ο Reilly (2011) αμφισβητεί τη λειτουργία HR και σημειώνει τις ελλείψεις που παρατηρεί σε αυτό το θέμα. Σημειώνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει κάνει μερικές πολύ μεγάλες υποθέσεις σχετικά με την ανάθεση ανθρώπινου δυναμικού και ανθρώπινων ευθυνών στους διαχειριστές γραμμών. Αντανακλώντας ορισμένα από τα μειονεκτήματα του κατακερματισμένου μοντέλου ανθρώπινου δυναμικού που έχει εξελιχθεί σε πολλούς οργανισμούς, το οποίο έχει συμπεριλάβει πτυχές της υπηρεσίας που ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες ή καταλήγει σε ένα είδος γκέτο του back office, όπου υποστηρίζει ότι «οι διευθυντές γραμμών, οι οποίοι πρέπει να είναι μέρος μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης διαχείρισης ανθρώπων, στην πραγματικότητα, αντιμετωπίζουν μια σύγχυση και μια πολυπλοκότητα σχετικά με το ποιος πρέπει να ασχοληθεί με κάτι».

Ο Reilly (2011) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αντανakλά περισσότερο τόσο τη δική του ικανότητα, όσο και τους ρόλους που διαδραματίζει στους οργανισμούς. Ενώ η υποστήριξη του οργανισμού στην επίτευξη των στόχων του θα πρέπει να είναι πάντα κεντρική για την αποστολή του ανθρώπινου δυναμικού, έχουν επίσης σημασία οι ακόλουθοι ρόλοι:

- Να πραγματοποιούνται οι βασικές λειτουργίες με σωστό τρόπο, όπως είναι για παράδειγμα η πληρωμή των εργαζόμενων, οι αποτελεσματικές προσλήψεις και η γρήγορη ανταπόκριση στα ερωτήματα των υπαλλήλων, χωρίς ωστόσο, να υιοθετείται μια «πελατειακή νοοτροπία», σύμφωνα με την οποία το HR μπορεί να παγιδευτεί σε μια κατάσταση όπου απλώς παραδίδει αυτό που θέλει ο πελάτης χωρίς αντίρρηση.
- Υποστήριξη διευθυντικών στελεχών, παροχή δεδομένων καλής ποιότητας για τα άτομα και το εργατικό δυναμικό, το οποίο μπορεί να αποκτηθεί μόνο από το ανθρώπινο δυναμικό και να μην βασίζεται μόνο σε έρευνες που αφορούν υπαλλήλους.

Μέρος του αποθέματος ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την ερώτηση σχετικά με το τι θέλουν οι πελάτες του HR από τη λειτουργία του. Η έρευνα του Hirsh (2008) διαπίστωσε ότι μια λειτουργία HR που ήταν προληπτική, δίκαιη και διέθετε γνώση, δεν εμπόδιζε την εργασία των υπαλλήλων και προστάτευε τα συμφέροντα των εργαζομένων.

## **1.5. Συστήματα και στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Το σύστημα HR αποτελείται από στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες. Πολλοί οργανισμοί έχουν πολλαπλές διακριτές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. ευημερία υπαλλήλων, ανάπτυξη υπαλλήλων, αμοιβές και ανταμοιβές κ.λ.π.) χωρίς ρητούς ή διακριτούς δεσμούς μεταξύ τους. Όταν οι οργανισμοί επιδιώκουν να βελτιώσουν τις ρυθμίσεις διαχείρισης των ανθρώπων τους, συνήθως θα εξετάσουν το ενδεχόμενο να αναπτύξουν μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. *Μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει τι θέλει να κάνει ο οργανισμός σχετικά με τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και πώς η υλοποίηση αυτών θα βοηθήσει στην επίτευξη των γενικών στόχων του οργανισμού.*

Σε ορισμένους οργανισμούς μπορεί να υπάρχει μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού χωρίς απαραίτητα να είναι σκόπιμη ή ακόμη και να καταγράφεται. Μπορεί απλώς να υπάρχει στη συλλογική μνήμη των σχετικών ανθρώπων. Ωστόσο, προφανώς πρόκειται για μια επισφαλής κατάσταση και οι περισσότεροι οργανισμοί εξελίσσονται σε μια κατάσταση όπου η στρατηγική τους είναι κάπως πιο σκόπιμη και προγραμματισμένη, ενώ ταυτόχρονα ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και το περιβάλλον. Ο Armstrong (2016) εντοπίζει τρεις τύπους στρατηγικής HR :

- Ευρείες δηλώσεις προθέσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό στον οργανισμό. Μερικές φορές αναφέρεται ως «στρατηγική ομπρέλα». Τα βασικά συστατικά αυτών μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η οικοδόμηση μιας ισχυρής κουλτούρας-απόδοσης, η ανάπτυξη ηγετικής ικανότητας, η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων και η ανάπτυξη συστημάτων HR.
- Στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται σε συγκεκριμένα μοντέλα ανθρώπινου δυναμικού όπως για παράδειγμα, η «υψηλή απόδοση διαχείρισης».
- Στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού σε συγκεκριμένους τομείς, για παράδειγμα η διαχείριση ταλέντων ή στρατηγική μάθησης και ανάπτυξης.

Επειδή όλοι οι οργανισμοί είναι διαφορετικοί, όλες οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού είναι διαφορετικές. Δεν υπάρχει τυπική στρατηγική. Ωστόσο, οι Armstrong και Taylor (2015) παρέχουν ορισμένα γενικά κριτήρια σχετικά με τις στρατηγικές HR. Έτσι, μια στρατηγική HR θα πρέπει να:

- Ικανοποιεί τις ανάγκες του οργανισμού.
- Έχει ερευνηθεί και να βασίζεται σε στοιχεία και όχι μόνο ευσεβείς πόθους.
- Μπορεί να μετατραπεί σε πρωτοβουλίες με δυνατότητα δράσης.
- Τα συστατικά της να είναι συνεκτικά και ολοκληρωμένα.
- Λαμβάνει υπόψη όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού και να μην αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις, για παράδειγμα, της ανώτερης διοίκησης ή της λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Reilly (2012) υπογραμμίζει περαιτέρω τη σημασία μιας στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού που ενημερώνεται τόσο από εξωτερικούς παράγοντες όσο και από τις αξίες του οργανισμού, καθώς και από τη συνεχή παρακολούθηση και ανασκόπηση.

Σύμφωνα με τους Armstrong και Taylor (2015), το βασικό επιχείρημα για τη διαμόρφωση των στρατηγικών HR είναι ότι αν δεν είναι σαφής ο στόχος τους, δεν θα είναι δυνατόν να βρεθεί τρόπος υλοποίησης του. Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού διατυπώνουν ποιες είναι οι γενικές πεποιθήσεις του οργανισμού έναντι των ανθρώπων του και παρέχουν ένα πλαίσιο για μελλοντική λήψη αποφάσεων και δράση.

## **1.6. Σύνδεση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με την απόδοση των οργανισμών**

Το κύριο εργαλείο για την ενίσχυση της απόδοσης μέσα στους οργανισμούς είναι κατά γενική ομολογία (της σχετικής βιβλιογραφίας) η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οι πρακτικές που αυτή εφαρμόζει. Στο παρακάτω κείμενο παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές HRM και τον αντίκτυπό τους στην απόδοση των επιχειρήσεων και των οργανισμών, με έμφαση στις μονάδες υγείας. Παρόλο που μερικά αρχικά αποτελέσματα δείχνουν ότι ορισμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να έχουν σημαντική θετική σχέση με την οργανωτική απόδοση, οι περισσότεροι ερευνητές συνιστούν ότι απαιτείται περαιτέρω εμπειρική εργασία (Brewster, 2004).

Για την παρουσίαση πρακτικών HRM επιλέχθηκαν εν συντομία πέντε από τις πλέον συνήθεις πρακτικές, οι οποίες είναι η πρόσληψη και η επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η πολιτική των ευέλικτων ανταμοιβών, και η συμμετοχή σε συνθήκες απασχόλησης και εργασίας. Στην σχετική βιβλιογραφία, όπως θα παρατεθεί και στην συνέχεια, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι πρακτικές αυτές έχουν θετική σχέση με την οργανωτική απόδοση. Αυτές οι πρακτικές αξιοποιούν τη δύναμη του ανθρώπινου κεφαλαίου για την παρουσία ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Jackson & Schuler, 2000). Επίσης, ο Kutllovcι (2004) επισήμανε ότι «κρίσιμο για την επιτυχία ενός οργανισμού ήταν ανέκαθεν οι ανθρώπινοι πόροι και η σημασία τους ήταν πάντοτε αυξημένη».

Η απόδοση όλων των οργανισμών εξαρτάται από την εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων για να εργαστούν γι 'αυτούς, έτσι ώστε η διοίκηση να είναι σε θέση να καθοδηγήσει τους

επιλεγμένους υπάλληλους και να διασφαλίσει τις ανάγκες τους. Εν συνεχεία, δίνεται έμφαση στην πρώτη πρακτική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που είναι η πρόσληψη και η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Η διαδικασία ονομάζεται «πρόσληψη και επιλογή», αλλά υπάρχει μια διαφορά μεταξύ τους. Οι Oaya, Ogbu και Remilekun (2017) ανέφεραν ότι η πρόσληψη είναι μια διαδικασία αναζήτησης των υποψηφίων για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας και την ενθάρρυνσή τους να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας στον οργανισμό, ενώ η επιλογή περιλαμβάνει τη σειρά βημάτων με τα οποία οι υποψήφιοι ελέγχονται προκειμένου να επιλεγούν τα πιο κατάλληλα άτομα για τις κενές θέσεις. Ο σκοπός της πρόσληψης σε έναν οργανισμό είναι το να βρει αυτός ένα δυνητικά καταρτισμένο άτομο που θα είναι σε θέση να εκτελέσει τα καθήκοντα εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η επιλογή είναι η διαδικασία επιλογής του καταλληλότερου αιτούντος από την ομάδα των προσληφθέντων για την ολοκλήρωση της σχετικής εργασίας (Opatha, 2010).

Μια ακόμα σημαντική πρακτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που συνδέεται με την απόδοση του οργανισμού είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη. Η εκπαίδευση θεωρείται η συστηματική προσέγγιση στη μάθηση και την ανάπτυξη, που βελτιώνει το άτομο, την ομάδα και την οργάνωση (Jehanzeb & Bashir 2013). Η εκπαίδευση έχει επίσης αντίκτυπο στην απόδοση της επένδυσης, δεδομένου ότι η οργανωτική απόδοση εξαρτάται από την απόδοση των εργαζομένων, διότι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και την μεγέθυνση ενός οργανισμού (Kenya & Nnamdi, 2019).

Ο σκοπός του συστήματος ανταμοιβής είναι να προσελκύσει ταλαντούχους υποψήφιους, να τους κάνει να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία, να τους παρακινήσει και να διατηρήσει εκείνους που έχουν σημαντικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση. Όπως αναφέρθηκε από τους Rotea, Logofatu και Ploscaru (2018), η ατομική και συλλογική επιβράβευση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι οι κεντρικοί μοχλοί της δραστηριότητας σε κάθε τύπο οργανισμού. Οι Danish και Usman (2010) δήλωσαν ότι το σύστημα ανταμοιβής χρησιμεύει ως παράγοντας στη διατήρηση της αυτοεκτίμησης και του πάθους των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, κάθε οργανισμός θα πρέπει να προσέχει με επιμέλεια την προσφορά μόνους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ελέγχει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και κατά συνέπεια την διατήρηση της απόδοσης.

Επιπρόσθετα, υποστηρίζεται ότι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων είναι ζωτικό στοιχείο για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης στα πλαίσια ενός οργανισμού. Οι



εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν αξία στον οργανισμό τους λόγω της συμμετοχής τους. Ομοίως, μια μελέτη των Meyer, Becker και Vandenberghe (2004) διαπίστωσε ότι η ένταξη στους στόχους αυξάνει τα κίνητρα των εργαζομένων.

Οι συνθήκες εργασίας, από την άλλη πλευρά, δημιουργούνται από την αλληλεπίδραση των εργαζομένων με το οργανωτικό τους κλίμα και περιλαμβάνουν ψυχολογικές και σωματικές συνθήκες εργασίας (Gerber et al, 1998). Ο Noble (2009) τονίζει ότι πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή στον εντοπισμό και τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, λόγω ότι, όταν ένας εργαζόμενος έχει αρνητική αντίληψη για το περιβάλλον του μπορεί να υποφέρει από χρόνιο άγχος.

Η οργανωτική απόδοση σημαίνει σε γενικές γραμμές, αύξηση των πωλήσεων, οικονομική ανάπτυξη, αύξηση του μεριδίου αγοράς και συνολική ανάπτυξη ενός οργανισμού. Ο Huselid (1995) τόνισε ότι με την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών στην επιλογή, η εισαγωγή των βέλτιστων δεξιοτήτων θα καθοδηγείται προσθέτοντας αξία στο απόθεμα δεξιοτήτων του οργανισμού. Σε γενικές γραμμές, οι πρακτικές HRM είναι χρήσιμες για την αύξηση των δεξιοτήτων, της πίστης των εργαζομένων, με σκοπό την καλύτερη οργανωτική απόδοση.

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εφαρμόζονται με σκοπό τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων των εργαζομένων που με τη σειρά τους θα ενισχύσουν την οργανωτική απόδοση μέσω διάφανων ευκαιριών πρόσληψης και επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων, ανταμοιβής με βάση την απόδοση των αρμόδιων εργαζομένων, συμμετοχής των εργαζομένων στους στρατηγικούς στόχους, της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και τις συνθήκες εργασίας εκείνες που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να αισθάνονται ασφαλείς και να έχουν κίνητρα να εργαστούν.

Επίσης, προηγούμενες εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και της απόδοσης. Για παράδειγμα, αναφέρεται η μελέτη των Wright et al, (2005) που τονίζουν ότι οι πρακτικές HRM σχετίζονται στενά με την απόδοση του οργανισμού.

### **1.6.1. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση του οργανισμού**

Η αντίληψη των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων δημιουργείται από τις αξίες και την προσβασιμότητα, ή το άνοιγμα στην οικοδόμηση σχέσεων και τον βαθμό εμπειρίας, ο

οποίος ποικίλλει από γενιά σε γενιά εργαζομένων. Η ανάγκη διερεύνησης του ζητήματος των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων όσον αφορά την ηλικιακή πολυμορφία επιβεβαιώνεται επίσης από μια άλλη έρευνα. Οι εργαζόμενοι της Millennium Generation δεν είναι απλώς μέρος μιας άλλης γενιάς, επειδή μοιράζονται επίσης ορισμένες από τις αξίες και τους προσανατολισμούς της προηγούμενης γενιάς. Ως πρακτική συνέπεια, τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς και οργάνωσης που συνδυάζουν τις προτιμήσεις της γενιάς X και Y πρέπει να προσδιοριστούν προκειμένου να βελτιωθούν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Οι κοινωνικές επιπτώσεις της μελέτης των γενετικών χαρακτηριστικών και των τάσεων στο χώρο εργασίας είναι ένας σημαντικός κοινωνικός τομέας, καθώς φέρνει μια νέα προοπτική στις σχέσεις και την ηγεσία στο χώρο εργασίας (Torsello, 2019).

Αν και η σχέση με τους συναδέλφους δεν έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία, ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων, τη δέσμευση και επομένως την παραγωγικότητα τους (Raziqa & Maulabakhsh, 2015). Ωστόσο, άλλες μελέτες έχουν επιβεβαιώσει ότι οι σχέσεις έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων (Castillo & Cano, 2004). Η συγκεκριμένη έρευνα επιβεβαίωσε επίσης ότι οι σχέσεις στο χώρο εργασίας έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων και στην προθυμία να παραμείνει στην εργασία με τον τρέχοντα εργοδότη. Η σχέση μεταξύ των αντιληπτών σχέσεων και της αντίληψης της οργανωτικής απόδοσης σε ζητήματα που σχετίζονται με την πρόσληψη και τη διατήρηση προσωπικού επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας. Επιπρόσθετα, η αντίληψη των σχέσεων στο χώρο εργασίας αποδείχθηκε θετική και η ικανότητα διατήρησης σημαντικών υπαλλήλων είναι θετικά αλληλένδετες. Αυτό το εύρημα πρέπει να ενσωματωθεί στη βιώσιμη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.

Αρκετές μελέτες ασχολούνται με τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας και τον αντίκτυπό τους στις σχέσεις στο χώρο αυτό, στην ευημερία και στην απόδοση των εργαζομένων (Kuriakose et al, 2019). Οι συγγραφείς αποδίδουν σημαντικό ρόλο στην προσέγγιση των διευθυντών σε συγκρούσεις στο χώρο εργασίας (Amason, 1996). Οι συγκρούσεις θεωρούνται ως σύμπτωμα αποτυχίας διαχείρισης που πρέπει να αποφευχθεί επειδή αποσπά την προσοχή από τον πρωταρχικό στόχο της δημιουργίας οργανισμών υψηλής απόδοσης (Currie, 2017). Οι άμεσες επιπτώσεις της κουλτούρας στην κατεύθυνση και την υποστηρικτική ηγεσία και την ομαδική συνοχή καθώς και στον μετριασμό των επιπτώσεων της κοινωνικής κουλτούρας στη σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της συνοχής της ομάδας εργασίας δεν είναι αμελητέες (Wendt et al, 2009). Η δέσμευση του οργανισμού

στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, ειδικά στον κοινωνικό τομέα και στην προσέγγιση των διευθυντών, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντιληπτή επιβάρυνση της απόδοσης και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς στην εργασία (Dunbar et al, 2017).

Επιπλέον, η ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί τους σημαντικούς υπαλλήλους του γίνεται αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο από τους εργαζόμενους σε διαφορετικές θέσεις εργασίας. Οι διευθυντές αντιλαμβάνονται πιο θετικά την ικανότητα να διατηρούν σημαντικούς υπαλλήλους ως παραγωγικούς και διοικητικούς υπαλλήλους. Μια ενδιαφέρουσα περιοχή για εξερεύνηση είναι η αντίληψη της διαφοράς μεταξύ των διευθυντών και άλλων υπαλλήλων και η ικανότητα να διατηρούν σημαντικούς υπαλλήλους όσον αφορά την ποικιλομορφία των φύλων. Ορισμένες έρευνες σχετικά με τις παραδοχές για την διευθυντική εργασία δηλώνουν διαφορές στην προσέγγιση της διευθυντικής εργασίας μεταξύ ανδρών και γυναικών (Birknerova, 2012), αλλά και στις συνθήκες που δημιουργήθηκαν για την εργασία τους (Bjork & Harenstam, 2016). Τα παρουσιαζόμενα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι συγκεκριμένα λειτουργικά μοντέλα μετά την εφαρμογή τους μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο στη βιώσιμη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και στη συνέχεια στην οργανωτική απόδοση των επιχειρήσεων.

## **1.7. Η ικανοποίηση από την εργασία**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να οριστεί ως η *«ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αντίληψη της δουλειάς κάποιου ως εκπλήρωση των σημαντικών αξιών της εργασίας»* (Ayoub, 2010). Ακολουθώς, αρκετοί ακαδημαϊκοί έχουν ορίσει την εργασιακή ικανοποίηση με διαφορετικούς τρόπους αλλά με πολλά κοινά στοιχεία στους εκάστοτε ορισμούς. Ειδικότερα, η αντίδραση των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία και την καθορίζει, ενώ οι ψυχολογικές και περιβαλλοντικές αντιδράσεις των ατόμων απέναντι στο εργασιακό τους περιβάλλον ουσιαστικά είναι αυτές που προσδιορίζουν τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία (Kinicki & Kreitner, 2009). Επίσης, στην περίπτωση που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του εργασιακού περιβάλλοντος και των διαστάσεων της εργασίας είναι θετικό η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να ειπωθεί πως αντικατοπτρίζεται από τη συγκεκριμένη συναισθηματική κατάσταση (Mathis & Jackson, 2004).

Στον κλάδο των κοινωνικών επιστημών οι επιστημονικοί όροι δεν έχουν ορισμούς καθολικά αποδεκτούς. Το ίδιο συμβαίνει με τον ορισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο πιο διαδεδομένος και αποδεκτός ορισμός είναι αυτός του Locke (1990) ο οποίος χαρακτήρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως «μια θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση ενός ατόμου για τη δουλειά ή την εμπειρία του». Ο ορισμός του Locke φαίνεται να είναι η πιο συνηθισμένη και γενικώς αποδεκτή περιγραφή.

Αν και ο ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία δεν είναι σαφής, παραμένει πρωταρχικός παράγοντας για την επίτευξη ενός εξαιρετικού συστήματος υγείας (Huber, 2000). Η ανάπτυξη υψηλού επιπέδου δέσμευσης μεταξύ των νοσηλευτών και των ιατρών είναι μία από τις κύριες πολιτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Οι κοινές αξίες, συμπεριλαμβανομένης της επαγγελματικής δέσμευσης για τη φροντίδα των ασθενών και τη νοσηλευτική, είναι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά το ιατρικό και το νοσηλευτικό προσωπικό (McCabe, 2008). Άλλοι σημαντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ισχυρή ηγεσία, την ομαδική εργασία και την υποστήριξη. Το νοσηλευτικό και το ιατρικό προσωπικό αναγνωρίζει ότι οι παράγοντες κατάρτισης και ανάπτυξης είναι σημαντικοί παράγοντες στην παροχή υγειονομικής περίθαλψης.

Δεδομένου ότι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνική ζωή, η ευθύνη των ιδρυμάτων υγειονομικής περίθαλψης για τη δημόσια υγεία δεν μπορεί να υποτιμηθεί. Η παραγωγική χρήση του προσωπικού μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων καθώς και να αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία.

## **1.8. Η ικανοποίηση από την εργασία και οι επιδράσεις της στην σύγχρονη βιβλιογραφία**

Ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί αντικείμενο μελέτης και διερεύνησης των μελετητών της. Η δυσκολία στο να δοθεί ένας περιεκτικός ορισμός αρχικά έγκειται στο γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι χρήσιμο να μετράται τόσο σε γενικά περιβάλλοντα, όσο και σε περισσότερο ειδικά καθεστώτα. Οι ειδικοί ορισμοί αναφέρονται και περιλαμβάνουν εγγενείς και εξωγενείς βαθμούς ικανοποίησης. Ως εκ τούτου, η έννοια αυτή είναι στην ουσία μια πολυδιάστατη έννοια που έχει συνδεθεί με διάφορες πτυχές της εργασίας (Anderson, 1984). Η αξιολόγηση της φύσης των καθηκόντων εργασίας θεωρείται

εγγενής ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η αξιολόγηση εξωτερικών ζητημάτων στην εργασία, όπως είναι για παράδειγμα, οι μη μισθολογικές παροχές, τα διάφορα μόνους και ο βασικός μισθός θεωρούνται εξωγενείς (Hirschfeld, 2000).

Ο Spector (1997) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως «τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι συμπαθούν (ικανοποίηση) ή αντιπαθούν (δυσαρέσκεια) την εργασία τους». Ο Herzberg (1968) περιέγραψε δύο θεωρίες παραγόντων: Τους παράγοντες «υγιεινής» και τα «κίνητρα». Εξωγενείς παράγοντες όπως η διοίκηση, οι στρατηγικές της εταιρείας, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων θεωρούνται παράγοντες «υγιεινής» που μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια στην εργασία. Οι εγγενείς παράγοντες όπως η αναγνώριση, τα προσωπικά επιτεύγματα, η προσωπική ανάπτυξη, η πρόοδος και η ευθύνη αναφέρονται ως "κίνητρα" που μπορούν να συσχετιστούν, είτε θετικά, είτε αρνητικά, με το μέγεθος της εργασιακής ικανοποίησης. Εξάλλου, όπως έχει σημειωθεί και νωρίτερα, υπάρχουν πάνω από ένας προβλεπτικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, ακριβώς διότι αυτή αποτελεί ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο μέγεθος (Blegen, 1993).

Υπάρχουν περίπλοκα προβλήματα στην υγειονομική περίθαλψη, όπως η αυξανόμενη ζήτηση και το κόστος παροχής της, καθώς και οι προσδοκίες των ασθενών. Είναι δύσκολο να βρεθούν λύσεις σε αυτά τα προβλήματα. Η έννοια της «ποιότητας» στην υγειονομική περίθαλψη έχει εισαχθεί (Ruiz Lopez, 2001) λόγω των πολλών απαιτήσεων για αριστεία. Η «ικανοποίηση», επομένως, καθίσταται απαραίτητος πρόσθετος προσδιοριστής ή δείκτης ποιότητας (Una Cidon et al, 2012).

Δεδομένου ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει μια πολύπλευρη δομή, αυτή θα πρέπει να συνδέεται με την οργανωτική δέσμευση (Alpander, 1990) και η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και οργανωτικής δέσμευσης θεωρείται πως είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Η έννοια του κινήτρου μελετήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1950 (Vroom, 1964) από χειριστική άποψη. Αυτές οι πρώτες μελέτες συζητούν διεξοδικά τους παράγοντες που παρακινούν τους ανθρώπους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Για τη βελτίωση των πρακτικών υγειονομικής περίθαλψης, οι μονάδες διαχείρισης θα πρέπει να παρέχουν ένα κατάλληλο περιβάλλον για τους εργαζόμενους που συνδέονται χαρακτηριστικά με την ικανοποίηση από την εργασία, τα κίνητρα και οποιαδήποτε άλλα επιθυμητά αποτελέσματα (Vilma & Egle, 2007). Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα όπως η γενική ικανοποίηση από την εργασία, ο μισθός, η προαγωγή, η οργάνωση και το

εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Οι ανταμοιβές και τα κίνητρα μπορεί να είναι ανεπαρκή όταν οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να επιδιώκουν εξωτερικούς στόχους (Deci & Ryan, 1985). Αυτό δημιουργεί την ανάγκη αναζήτησης άλλων σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αρκετών μελετών, (μερικές από τις οποίες σημειώνονται στην συνέχεια), ένας από τους περισσότερο επιδραστικούς παράγοντες του υπό μελέτη φαινομένου φαίνεται να είναι το επίπεδο εκπαίδευσης στα πλαίσια της εργασίας, ειδικά στον τομέα της νοσηλευτικής και της ιατρικής (Brooks Carthon, et al, 2011). Ένας πληθυσμός του οποίου η μέση ηλικία διαρκώς αυξάνεται συνδέεται με έναν αυξανόμενο αριθμό ασθενών που πάσχουν από χρόνιες ασθένειες. Το γεγονός αυτό περιλαμβάνεται στους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά το περιβάλλον εργασίας, με αποτέλεσμα την ύπαρξη περισσότερων δυσαρεστημένων υπαλλήλων. Για τη βελτίωση του περιβάλλοντος και την πρόληψη της επίμονης δυσαρέσκειας των εργαζομένων, οι Richer et al, (2009) προτείνουν την "εκτιμητική έρευνα" για τη δημιουργία ριζοσπαστικών αλλαγών. Ο Knowles (1990) αναφέρει ότι ένα υποστηρικτικό μαθησιακό περιβάλλον θεωρείται κρίσιμο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και αναγνωρίζει την ανάγκη για ανάπτυξη μεμονωμένων εργαζομένων μέσω βελτιώσεων στην εκπαιδευτική πτυχή της εργασίας.

Εξετάζεται επίσης, η αλληλεπίδραση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία (ή δυσαρέσκειας) και διαχείρισης προσωπικού (Kokkinene et al, 2007). Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών δείχνουν ότι η διαχείριση του προσωπικού είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς και επομένως είναι σημαντική η καλή διαχείριση των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, οι ελλείψεις στη διαχείριση προσωπικού μπορεί να δημιουργήσουν δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων (Newman et al, 2002).

Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι οι χαμηλοί μισθοί σε συνδυασμό με την έλλειψη συνταξιοδοτικών προγραμμάτων και την ασφάλιση συνδέονται συχνά με χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Ο Kirpal (2004) επισημαίνει την ευθύνη των υπευθύνων χάραξης πολιτικής όσον αφορά τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις καθώς και την ταυτότητα της εργασίας μελετώντας τους εργαζομένους στο υπάρχον σύστημα από ποιοτική άποψη. Δίνει έμφαση στο γεγονός ότι η ταυτότητα της εργασίας αλλάζει και κινείται προς ένα πιο ευέλικτο, πιο εξειδικευμένο και μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό. Η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια από την εργασία σχετίζονται με τον κύκλο εργασιών του προσωπικού και την κινητικότητα του τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Είναι

επομένως ζωτικής σημασίας να γνωρίζει κανείς ότι ο αυξανόμενος φόρτος εργασίας και οι χαμηλές αμοιβές συνδέονται με τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων.

Το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Η επίδραση των νοσοκομειακών μονάδων ως προς το εάν είναι ανοιχτές ή κλειστές έχει βαθύ αντίκτυπο. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε ανοιχτές μονάδες τείνουν παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που αντανακλάται στις επιμέρους σχέσεις που αναπτύσσουν στο εργασιακό τους χώρο με τους υφιστάμενους και τους προϊστάμενους τους, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που απασχολούνται σε κλειστές μονάδες. Αυτοί παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που και αυτό αντανακλάται στην εργασιακή τους καθημερινότητα, καθώς έχουν καλύτερες σχέσεις με τους συναδέλφους τους και έχουν επίσης θετικές σχέσεις συνεργασίας με τη διοίκηση (Khokher et al, 2009).

Οι αμοιβές των ιατρών και των νοσηλευτών είναι ένα άλλο βασικό ζήτημα στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης. Είναι κοινή γνώση ότι το ικανοποιημένο προσωπικό είναι λιγότερο διατεθειμένο να αναζητήσει νέα απασχόληση, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει βαθιά την επιθυμία ενός ατόμου να αλλάξει εργασία (Chiu et al, 2005). Οι Williams et al, (2001) ανακάλυψαν μια σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και το ύψος των ανταμοιβών των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα τους. Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν και από την έρευνα των Williams et al, (2001) την στιγμή που τα αποτελέσματα της έρευνας των Lu et al, (2005) κατέστησαν σαφή την επίδραση των αμοιβών, σε σημείο που να κρίνονται οι τελευταίες ως ένας ιδιαίτερα επιδραστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης, στον βαθμό που είναι δυνατόν να μεταβάλλει την στάση των ενδιαφερόμενων απέναντι στις αμοιβές τους.

Η διοικητική συμβολή στην υγειονομική περίθαλψη δεν υποτιμάται (Clegg, 2000). Ο αντίκτυπος της διαχειριστικής ευθύνης έχει επισημανθεί σε διάφορες μελέτες (Bolton, 2005). Ο Wise (2007) υπογραμμίζει τον κεντρικό ρόλο που διαδραματίζουν οι διαχειριστές ρόλων όσον αφορά την επαναπροσδιορισμό των ρόλων στους εργαζόμενους των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Επίσης, αντιμετώπισε τους παράγοντες ανταμοιβής και αναγνώρισης μαζί με τους επαρκείς μισθούς στους εργαζόμενους ως τα κύρια σημεία εκκίνησης. Εκτός από το ζήτημα της αμοιβής, πρέπει να διατεθεί πρακτική υποστήριξη, χρόνος και πόροι. Είναι προφανές ότι η καλή διαχείριση της υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να είναι πολύ δύσκολη. Επίσης, ο Wise (2007) επισημαίνει ότι το στυλ διαχείρισης επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση.

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει συνδεθεί με προσωπικούς (Blegen, 1993) καθώς και με οργανωτικούς παράγοντες (Lankau, 1997). Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και διαφόρων παραγόντων έχει μελετηθεί και από μια σειρά από άλλους ερευνητές. Οι Kavanaugh et al, (2006) εξετάζουν τη σύνδεση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των δημογραφικών προβλέψεων, όπως είναι για παράδειγμα, η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία. Αποδεικνύουν ότι η επαγγελματική εμπειρία επηρεάζει τον βαθμό στον οποίο ένας απασχολούμενος δηλώνει υψηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Εξάλλου, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας, μια σειρά από δημογραφικούς παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα, τόσο το φύλο, όσο και η εκπαίδευση, αλλά ακόμα και η καταγωγή των ατόμων, επιδρούν, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, στην εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και των νοσηλευτριών του δείγματος που χρησιμοποιούσαν.

Επίσης, έχει ήδη σημειωθεί και νωρίτερα στην εργασία, η συμβολή του περιβάλλοντος εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να συνδεθεί το εργασιακό περιβάλλον και με την οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού, η οποία, σύμφωνα με την έρευνα των Gifford et al, (2002) είναι σημαντικός παράγοντας επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης. Αναλυτικότερα, οι Gifford et al, (2002) δείχνουν ότι η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα ισχυρό χαρακτηριστικό που επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον. Σε έναν οργανισμό όπου οι εργαζόμενοι μοιράζονται θετική αλληλεπίδραση, και επιτυγχάνουν την προσωπική ικανοποίηση καθώς και τους οργανωτικούς στόχους, μια επικοινωνιακή οργανωτική κουλτούρα μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη της ικανοποίησης από την εργασία και στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος (Mulcahy & Betts, 2005).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων εξετάζονται από πολλούς ερευνητές. Οι Adam & Bond (2000) ανακαλύπτουν ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι οι καλύτεροι προγνωστικοί παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία, και ότι η ικανοποίηση από την εργασία προβλέπεται σημαντικά από τις επαγγελματικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Ομοίως, οι Dunn et al, (2005) εντοπίζουν το γεγονός ότι οι σχέσεις μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού είναι ο μοναδικός πιο σημαντικός παράγοντας για την οικοδόμηση ικανοποίησης από την εργασία, συμβάλλοντας στην υψηλής ποιότητας φροντίδα των ασθενών. Ως αποτέλεσμα της δικής του έρευνας εξάλλου, ο Mc Neese Smith (1999) δηλώνει ότι μια καλή σχέση μεταξύ των νοσηλευτών σε συνδυασμό με τη συνεργασία με το προσωπικό υγειονομικής περίθαλψης γενικά είναι απαραίτητο συστατικό για την ικανοποίηση από την εργασία.



Η ικανοποίηση της εργασίας σε σχέση με την απόδοση από αυτή μελετήθηκαν από διαφορετικές απόψεις. Πιστεύεται γενικά για κάποιο διάστημα ότι η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους επηρεάζει την παραγωγικότητα καθώς και την ευτυχία των εργαζομένων. Ωστόσο, αυτή η άποψη αμφισβητήθηκε τα τελευταία χρόνια. Δεν υπάρχουν πειστικά στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ότι ένα ευτυχισμένο άτομο είναι ένας παραγωγικός υπάλληλος. Υπάρχουν μελέτες που δείχνουν αντικρουόμενα αποτελέσματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης.

Οι Packard και Motowidlo (1987) μελετούν την απόδοση εργασίας και την ικανοποίηση, μεταξύ νοσηλευτών και νοσοκομείων, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι αυτές δεν συνδέονται με στατιστικά σημαντικό τρόπο. Προφανώς, τα αποτελέσματά τους στηρίζονται και σε εμπειρικά αποτελέσματα. Αντιθέτως, οι Ali και Mohammad (2006) διερευνούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την νοσηλευτική απόδοση. Ανακαλύπτουν ότι η απόδοση της εργασίας σχετίζεται στενά με την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση. Επιπλέον, οι Fang et al, (2009) καταβάλλουν προσπάθεια προσδιορισμού της επίδρασης της ηγεσίας στην ικανοποίηση της εργασίας των εργαζομένων, στην απόδοση της εργασίας και στην οργανωτική δέσμευση καθώς και στη σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Ανακαλύπτουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει σημαντική, θετική και άμεση επίδραση στην εργασιακή απόδοση και την οργανωτική δέσμευση.

### **1.9. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στις μονάδες υγείας**

Όπως ήδη προαναφέρθηκε εκτός από τα χαρακτηριστικά των ατόμων που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων υπάρχουν κι άλλα στοιχεία και παράγοντες που μπορούν είτε μεμονωμένα, είτε συνολικά, να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Γενικότερα, πολλοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με το μοντέλο δύο παραγόντων του Herzberg, η εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών στις μονάδες υγείας καθορίζεται από δύο τύπους

παράγοντες: τους εξωγενείς και τους ενδογενείς παράγοντες (Lephalala et al, 2008). Οι εξωγενείς παράγοντες δεν ενισχύουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά μειώνουν το επίπεδο μη ικανοποίησης από την εργασία, ενώ αντίθετα οι ενδογενείς παράγοντες αναφέρονται στην εσωτερική ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στις μονάδες υγείας από την εργασία τους (Chien & Yick, 2016, Saleh et al, 2016). Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι οι βασικότεροι παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση στις μονάδες υγείας είναι εξωτερικοί παράγοντες όπως ο μισθός και οι πολιτικές προαγωγής και εργασιακής διαφάνειας, και εσωτερικοί παράγοντες όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στη χάραξη της πολιτικής και της οργάνωσης των εργαζομένων της επιχείρησης (Saleh et al, 2016). Πιο συγκεκριμένα, ένας από τους εξωγενείς παράγοντες είναι το σύστημα ανταμοιβών. Οι Xu και Wang (2016) υποστηρίζουν ότι υπάρχει άμεση συνάρτηση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του οργανωτικού συστήματος ανταμοιβών. Οι Ranga και Kamboj (2018) υπογραμμίζουν επίσης ότι τα συστήματα ανταμοιβής όπως είναι τα οικονομικά οφέλη, οι προαγωγές και άλλες παροχές μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης βελτιώνεται όταν υπάρχει αξιοκρατία στο σύστημα αξιολόγησης. Αυτό σημαίνει ότι η ισότητα αμοιβής για ίση εργασία και το δίκαιο σύστημα προαγωγών είναι καθοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης (Peric, Gasic & Ivanovic, 2015). Εκτός αυτού, οι Weeden, Lester και Thyne (2011) αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πιο αποτελεσματική, όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα επιλογής των παροχών που προτιμούν. Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία είναι το ίδιο το έργο. Η ίδια η φύση της εργασίας συμβάλλει στο αίσθημα ικανοποίησης. Η αυτονομία και η διακριτική ευχέρεια στο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση (Yang, Wan & Fu, 2012). Αντιθέτως, όταν υπάρχει ασάφεια στο ρόλο του κάθε εργαζομένου και ασαφής κατανόηση της εργασίας, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα οι εργαζόμενοι να είναι δυσαρεστημένοι μπορούν να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια για τη δουλειά (Ashton, 2018). Ένας πρόσθετος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία είναι η συμπεριφορά του επόπτη. Η ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να είναι υψηλότερη αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν και αισθάνονται ότι οι επιβλέποντες ή οι προϊστάμενοί τους είναι ικανοί γι' αυτό τον ρόλο και τους αντιμετωπίζουν με σεβασμό, αξιοπρέπεια και ευγένεια (Weeden, Lester & Thyne, 2011). Ο Sharma (2019) πιστεύει επίσης ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι όταν οι προϊστάμενοί τους παρέχουν επικοινωνιακές συμβουλές, δείχνουν ενδιαφέρον για την προσωπική τους ζωή και ευημερία, είναι δεκτικοί στο να ακούσουν τις απόψεις τους, είναι φιλικοί και πρόθυμοι να

τους βοηθήσουν και να τους υποστηρίξουν σε κάθε τους δυσκολία. Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι και οι συνθήκες εργασίας (Peric, Gasic & Ivanovic, 2015). Ο Mishra (2009) επισημαίνει ότι οι καλές συνθήκες εργασίας, μπορούν να οδηγήσουν σε σωματική άνεση. Ο Sharma (2019) τονίζει επίσης ότι οι παράγοντες που συμβάλλουν στο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία είναι η καθαριότητα στο χώρο εργασίας, η ασφάλεια, ο κλιματισμός, το σύστημα θέρμανσης, ο φωτισμός, τα επίπεδα θορύβου, τα εργαλεία και ο εξοπλισμός για την απόδοση της εργασίας. Από την άλλη πλευρά, οι Hee, Kamaludin και Ping (2016) πιστεύουν ότι ένας σκοτεινός και θορυβώδης χώρος εργασίας, η υψηλή θερμοκρασία και η κακή ποιότητα του αέρα, οι πολλές ώρες εργασίας και η ανασφάλεια στον εργασιακό χώρο μπορούν να αυξήσουν σημαντικά το επίπεδο δυσαρέσκειας της εργασίας.

Οι βασικότεροι από τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζονται πιο αναλυτικά παρακάτω.

### **Εργασιακό περιβάλλον**

Το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία του και έχει βρεθεί να αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο σύμφωνα με αρκετές μελέτες (Ruthankoon & Ogunlana, 2003). Οι Robbins et al, (2003) δήλωσαν πως οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά σχετικά με την εργασία όπως η ηρεμία στο εργασιακό περιβάλλον, η ευκολία της εργασίας, ο φωτισμός και η θερμοκρασία, οι μεγαλύτεροι, καλύτεροι και καθαρότεροι χώροι εργασίας, με αυτούς τους παράγοντες να επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Όταν αυτές οι συνθήκες παρέχονται από την επιχείρηση, η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται, ενώ μερικές μελέτες δείχνουν ότι τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης της εργασίας μπορούν να αποδοθούν κυρίως στις κακές φυσικές συνθήκες εργασίας (Harper et al, 2015).

Επίσης, ο εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντά του και τις καθημερινές του δραστηριότητες στο περιβάλλον εργασίας, όπου ο θόρυβος και η καθαριότητα αποτελούν μέρη του εργασιακού περιβάλλοντος, τότε το περιβάλλον του χώρου εργασίας να μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στο επίπεδο ικανοποίησης του υπαλλήλου σε σχέση με το είδος του εργασιακού περιβάλλοντος (Judge et al, 2000). Οι εργαζόμενοι έχει βρεθεί να ανταποκρίνονται θετικά σε ένα ήρεμο περιβάλλον εργασίας. Ως εκ τούτου, οι συνθήκες εργασίας έχουν θετική και ισχυρή επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

## **Μισθός και ευκαιρίες προαγωγής**

Το επίπεδο ικανοποίησης συνδέεται άμεσα με την ανταμοιβή που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία του αλλά και το εκάστοτε σύστημα προαγωγών εντός της επιχείρησης. Ο μισθός είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό και αρκετά μεγάλος όγκος ερευνών έχουν αναδείξει απευθείας σύνδεσή του με την εργασιακή ικανοποίηση (Nguyen, 2016).

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Kathawala, Moore και Elmuti (1990) δείχνουν ότι το πακέτο απολαβών είναι ο μόνος παράγοντας που ενισχύει το επίπεδο των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί επίσης, πως η ανταμοιβή ή η αποζημίωση είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τον έλεγχο του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, ενθαρρύνει την οργανωτική δέσμευση του εργαζομένου, η οποία με τη σειρά της έχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση και το σύνολο των ατόμων που εργάζονται στον ίδιο τον οργανισμό. Ακολούθως, ο Hammermesh (1996) διαπίστωσε ότι η απογοήτευση από το μισθό έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία και την απόδοσή τους στο εργασιακό περιβάλλον. Ακολούθως, παρόμοιες επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση έχουν και οι ευκαιρίες προαγωγής και επαγγελματικής ανέλιξης στο εργασιακό τομέα. Το αξιοκρατικό και δίκαιο σύστημα προαγωγών εντός του οργανισμού προσφέρει την αίσθηση της ασφάλειας και της ολοκλήρωσης με την επίτευξη ενός στόχου και προαγωγής αυξάνοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων (Kim et al, 2016).

## **Εργασιακή ασφάλεια**

Η δυσαρέσκεια με την εργασία συχνά είναι το αποτέλεσμα της αβεβαιότητας μεταξύ των εργαζομένων για τη θέση εργασίας τους (Kim et al, 2016). Σύμφωνα με τους Kinicki και Kreitner (2009) η εργασιακή ασφάλεια οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια προς όφελος του οργανισμού. Ακολούθως ο Bolt (1983) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι λόγω της ανασφάλειας της εργασίας μειώνεται η απόδοση των εργαζομένων, ενώ η ασφάλεια της απασχόλησης έχει σημαντική επίδραση στην οργανωτική υπόσχεση. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι η απόδοση της εργασίας και η οργανωτική διασφάλιση συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ανασφάλεια (Kim et al, 2016).

## Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των επιδόσεών τους, η εκπαίδευση είναι η διαδικασία εμπλουτισμού των δεξιοτήτων και της γνώσης των ανθρώπων, οι οποίες διαμορφώνουν τη σκέψη και τις συμβουλές τους (Kim et al, 2016). Μπορούμε να πούμε ότι πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία στην οποία εστιάζει πλήθος μελετών. Η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας και σημαντική, τόσο για τη βελτίωση των εργαζομένων, όσο και για τη οργάνωση στην οποία δουλεύουν. Για την επίτευξη ατομικής ανάπτυξης, η κατάρτιση των εργαζομένων παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους ώστε να διευρύνουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους για πιο αποτελεσματική και οργανωμένη ομαδική εργασία (Ruthankoon & Ogunlana, 2003). Σύμφωνα με τους Lestari et al, (2019) όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν κάποιο είδος κατάρτισης ή προχωρούν σε αυτό-ανάπτυξη, το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους είναι υψηλότερο απ' ότι χωρίς την παρουσία εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οι Kim et al, (2016) διαπίστωσαν ότι η ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων μέσω διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχει θετική επίπτωση στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα, βελτιώνουν την αυτοπεποίθησή τους στην εργασία τους, εντοπίζουν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και θεωρούν ότι οι εργοδότες τους επενδύουν σε αυτούς (Lestari et al, 2019). Ως αποτέλεσμα αυτών των θετικών στοιχείων, η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται κατά πολύ και αρκετοί ακαδημαϊκοί αναφέρουν πως η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης των θετικών στάσεων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους (Schmidt, 2007). Πρόκειται για μια σειρά προγραμματισμένων δραστηριοτήτων εκ μέρους ενός οργανισμού για την αύξηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των μελών του, κατά τρόπο συμβατό με τους στόχους της οργάνωσης (Lestari et al, 2019). Οι Kim et al, (2016) δηλώνουν ότι η πρόσβαση των εργαζομένων σε δυνατότητες μάθησης, όπως η συμμετοχή σε συνέδρια και σεμινάρια, δημιουργούν ένα σύνολο κατάρτισης της εργασίας. Μια άλλη έρευνα στο Ηνωμένο Βασίλειο, από τους Ruthankoon και Ogunlana (2003) υπογραμμίζει το θετικό μέρος της επαγγελματικής κατάρτισης όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία. Τέλος, οι Lestari et al, (2019) έχουν επίσης εντοπίσει τη συσχέτιση των ευκαιριών μάθησης νέων δεξιοτήτων με την ικανοποίηση από την εργασία.

## **Ενδυνάμωση εργαζομένων και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων**

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων αναφέρεται στην αναβάθμιση των εργαζομένων εντός της επιχείρησης και επικυρώνεται από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων. Οι Von Vultee et al, (2007) δηλώνουν ότι όταν ένας οργανισμός που μοιράζετε την εξουσία με τους υπαλλήλους του ουσιαστικά ενδυναμώνει τη θέση τους. Η ενδυνάμωση είναι μια έννοια που συνδέεται με την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον εαυτό τους, το κίνητρο και την έμπνευση για την εργασία (Ishara et al, 2007). Οι Ioannou et al, (2015) αναφέρουν πως ο εργαζόμενος αντιδρά στην ενδυνάμωσή – συμμετοχή του, στις αποφάσεις με την υψηλότερη δέσμευση έναντι στον οργανισμό. Οι ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων εξαρτώνται από την εργασία για την οποία προσλαμβάνεται ο εργαζόμενος, με την επιχείρηση να είναι ικανοποιημένη όταν οι εργαζόμενοι αποδίδουν τα αναμενόμενα αλλά και τους εργαζόμενους να φτάνουν σε υψηλότερη ικανοποίηση όταν τους δίνονται αυξημένες αρμοδιότητες (Ioannou et al, 2015). Αντιθέτως, η πρόσληψη εργαζομένων χωρίς τις απαραίτητες ικανότητες θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα, να αυξήσει τον κύκλο εργασιών, οι εργαζόμενοι θα είναι πιο πρόθυμοι να εγκαταλείψουν τον οργανισμό νωρίτερα, και το μειωμένο αίσθημα ενδυνάμωσης να μην μπορεί να αυξήσει τα κίνητρά τους και τις επιδόσεις τους. Η ικανοποίηση από την εργασία και η αντιληπτή ποιότητα συνδέονται έντονα με την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Διάφορες έρευνες έχουν επισημάνει τη θετική σχέση μεταξύ της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της ικανοποίησης από την εργασία (Ishara et al, 2007). Το επίπεδο ικανοποίησης σχετίζεται θετικά και επηρεάζεται σημαντικά από τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση, όπως η ενδυνάμωση, η επικοινωνία και η σχέση με το περιβάλλον της επιχείρησης. Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα σύνολο επιλογών για να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα ικανοποίησης για τους υπαλλήλους όπως αναφέρουν οι Ioannou et al, (2015). Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων και οι εργαζόμενοι έρχονται κοντά με την εφαρμογή της ενδυνάμωσης και έτσι μειώνεται ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση των εργασιών, ενώ οι διευθυντές μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν μια αίσθηση αυτοπεποίθησης που μπορεί να οδηγήσει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων.

## **Αναγνώριση**

Η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων έχει βρεθεί να σχετίζεται από τη συνολική τους ικανοποίηση από την εργασία τους (Ruthankoon & Ogunlana, 2003). Γενικότερα, όταν ο εργαζόμενος καταλαβαίνει πως οι προσπάθειές του γίνονται

αντιληπτές και συνυπολογίζονται στην αξιολόγησή του από τη διοίκηση της εταιρείας, διαμορφώνει θετική εικόνα για τον οργανισμό και τη λειτουργία του και συνεχίζει την προσπάθεια. Αντιθέτως, η απουσία αναγνώρισης μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης (Ruthankoon & Ogunlana, 2003).

Ακολούθως, η αναγνώριση οδηγεί σε κάποια ανταμοιβή σχετικά με το παραγόμενο έργο και σε συνδυασμό, με τη θεωρία των κινήτρων έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, με την προσπάθειά τους να ενισχύεται και να αυξάνεται από τη διαρκή αναγνώριση, μέσω της επίτευξης των στόχων (Harper et al, 2015). Σε αντίθετη περίπτωση, αν η αναγνώριση και η ανταμοιβή δεν είναι η αναμενόμενη, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να είναι μικρότερη και οι προσπάθειες των εργαζομένων θα μειωθούν στο ελάχιστο (Harper et al, 2015).

Σύμφωνα με την έκθεση σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ικανοποίηση των εργαζομένων, οι μισοί από αυτούς αναφέρει, πως ο βαθμός ικανοποίησής τους από την εργασία, σχετίζεται θετικά με την αναγνώριση από τη διοίκηση του οργανισμού που εργάζονται, και την επιβράβευση που τους προσφέρεται (SHRM,2013). Παρά ταύτα, η διατήρηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό δεν εξαρτάται μόνο από την αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων αλλά βοηθάει στο να γίνει ορατή η προσπάθεια των εργαζομένων αλλά και οι στόχοι του οργανισμού (SHRM, 2013).

### **Οργανωσιακή κουλτούρα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα εντός του οργανισμού αποτελούν σημεία συζήτησης για αρκετά έτη, είτε για το περιεχόμενό τους, είτε για την επιρροή τους στη λειτουργία ενός οργανισμού και την καταλληλότητά τους στη διαφοροποίηση των λειτουργιών σε έναν οργανισμό (Lund, 2003). Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως το συμπεριφορικό πρότυπο, και οι αξίες του οργανισμού, σχετικά με τις οργανωτικές πολιτικές, τις διαδικασίες, τα προτιμώμενα αποτελέσματα και άλλα κανονιστικά στοιχεία συμπεριφοράς εντός του πλαισίου ενός οργανισμού (Tsai, 2011). Το οργανωσιακό κλίμα, αντιθέτως, αναφέρεται στις συγκεκριμένες ψυχολογικές διαστάσεις του κοινού χώρου εργασίας, όπως η υποστήριξη, η αμεροληψία και το γενικό ηθικό των εργαζομένων (Lund, 2003). Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση μέσω της λειτουργίας του οργανισμού ως μέσου για τη διαμόρφωση και την επικοινωνία των οργανωτικών στόχων και προτεραιοτήτων με το

προσωπικό. Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει συνδεθεί, τόσο με τη συμπεριφορά των εργαζομένων, όσο και με τις οργανωτικές επιδόσεις (Lund, 2003). Οι πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας και του κλίματος που έχουν εντοπιστεί ότι επηρεάζουν το ηθικό του προσωπικού και τις οργανωτικές επιδόσεις περιλαμβάνουν τις κανονιστικές αξίες που δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία, στην επίτευξη, στην καινοτομία, στη συνεργασία και στην αλληλεξάρτηση (Tsai, 2011).

Ακόμη, συνήθως, το ηθικό των εργαζομένων συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία. Το ηθικό είναι υψηλό, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ανάγκες τους ικανοποιούνται ή όταν αισθάνονται ότι επιτυγχάνουν κάτι που έχει σημασία και οδηγεί στην αναγνώριση της αξίας τους στο χώρο εργασίας (Hee, Kamaludin & Ping, 2016). Ακολούθως, η ικανοποίηση από την εργασία μειώνεται όταν υπάρχει πιο απαιτητική και αγχωτική εργασία, κακές σχέσεις με κορυφαία στελέχη, ανεπαρκής αποζημίωση και επιπλέον ανταμοιβές (Peric, Gasic & Ivanovic, 2015). Οι Xu και Wang (2016) επισημαίνουν επίσης ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε ευχάριστα συναισθήματα που συνήθως συνδέονται με τη θετική στάση των ατόμων προς την εργασία και μεγαλύτερο επίπεδο απόδοσης. Τέλος, με βάση τη μελέτη των Xu και Wang (2016) ένας ικανοποιημένος υπάλληλος φαίνεται να είναι πιο ευέλικτος, καινοτόμος, δημιουργικός και πιστός.

Επίσης, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία, του ποσοστού εναλλαγής των υπαλλήλων, του επιπέδου των εργασιακών επιδόσεων, της απουσίας των υπαλλήλων και της οργανωτικής συμπεριφοράς των πολιτών (Hee, Kamaludin & Ping, 2016). Οι Xu και Wang (2016) ισχυρίζονται ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και οργανωτικής δέσμευσης. Η οργανωτική δέσμευση αναφέρεται στο επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν και αποδέχονται οργανωτικούς στρατηγικούς στόχους και επιθυμούν να παραμείνουν στην οργάνωση. Οι Ranga και Kamboj (2018) προσθέτουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία επηρεάζει την οργανωτική δέσμευση, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τη διατήρηση των εργαζομένων και την απόδοσή τους. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να παραμείνουν στην επιχείρηση, πρέπει να αισθάνονται ικανοποιημένοι με το έργο τους και να δεσμεύονται με την εταιρεία (Ranga & Kamboj, 2018).

Οι Kurniawan και Heryanto (2019) αναφέρουν ότι είναι σαφές πως οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο παρακινημένοι και παραγωγικοί από τους δυσαρεστημένους υπαλλήλους. Φαίνεται ότι η ικανοποίηση έχει ως αποτέλεσμα την



πραγματοποίηση περισσότερων προσπαθειών από τους εργαζόμενους και κατά συνέπεια συμβάλλει σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης της εργασίας. Επιπλέον, με βάση τη μελέτη των Alvarez García et al, (2016) φαίνεται ότι οι εταιρείες με πιο ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό να είναι πιο αποτελεσματικές από τις εταιρείες με λιγότερο ικανοποιημένο ή δυσαρεστημένο εργατικό δυναμικό. Εξάλλου, ο Case (2019) ισχυρίζεται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων και της απουσίας υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι φαίνεται να απουσιάζουν από την εργασία συχνότερα, ενώ οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι με την εργασία και πιστεύουν ότι το έργο τους είναι σημαντικό τείνουν να απουσιάζουν λιγότερο. Μια άλλη μελέτη των Hee, Kamaludin και Ping, (2016) δείχνει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Συνεπώς, είναι λογικό να πούμε ότι οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να μιλούν θετικά για την εταιρεία, να προστατεύουν τους πόρους της επιχείρησης, να βοηθούν και να υποστηρίζουν άλλους εργαζόμενους, όταν χρειάζεται, και να ξεπερνούν τις προσδοκίες από τις απαιτήσεις εργασίας τους (Wasike & Ndivo, 2015).

Εν κατακλείδι, η αυτονομία της εργασίας, οι επαγγελματικές ευκαιρίες μέσω της περαιτέρω κατάρτισης και προώθησης, η σαφήνεια των ευθυνών και των καθηκόντων, οι βελτιωμένες οικονομικές απολαβές, η αναγνώριση της απόδοσης των εργαζομένων, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας, το δίκαιο σύστημα εποπτείας, οι καλές σχέσεις με τους διευθυντές και τους συναδέλφους είναι παράγοντες που συντελούν σημαντικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Wasike & Ndivo, 2015).

### **1.10. Ικανοποίηση προσωπικού και δημογραφικά στοιχεία**

Επιπροσθέτως, εκτός από τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν και σχετίζονται με τον ίδιο τον οργανισμό, έχει φανεί ότι οι δημογραφικοί παράγοντες έχουν άμεση σχέση με την ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του. Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης αυτών των παραγόντων.

- **Φύλο**

Το φύλο είναι μια βασική διάσταση που συζητείται στη βιβλιογραφία της οργανωτικής συμπεριφοράς, ενώ έχουν διεξαχθεί πολυάριθμες μελέτες σχετικά με τη σχέση της ικανοποίησης από την εργασία και του φύλου σε διάφορους τομείς και κλάδους εργασίας (Jung et al, 2007). Αρκετές μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι άνδρες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία από τις γυναίκες (Jung et al, 2007) ωστόσο, άλλες μελέτες κατέδειξαν πως οι γυναίκες εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από τους άνδρες εργαζόμενους (Kifle & Desta, 2012). Αυτό θα μπορούσε να είναι αποτέλεσμα διαφορετικών προσδοκιών των δύο φύλων ως προς τις θέσεις εργασίας (Kifle & Desta, 2012). Παρά ταύτα, άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι το φύλο δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία (Galdeano, 2002). Ειδικότερα, οι Jaradat et al, (2017) αναφέρουν ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία στο νοσηλευτικό προσωπικό. Ένα παρόμοιο εύρημα υποστηρίχθηκε από τους Goswami et al, (2011) όπου δεν διαπιστώθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ των κατηγοριών του φύλου σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία.

- **Ηλικία**

Αρκετές μελέτες ασχολούνται με τη σχέση ηλικίας και ικανοποίησης από την εργασία. Υπάρχουν αναφορές θετικής σχέσης, αρνητικής σχέσης, και απουσίας σχέσης (Rajput, Mahajan & Agarwal, 2017). Παρακάτω απεικονίζονται οι αντικρουόμενες απόψεις αναφορικά με τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της ηλικίας.

Οι Clark et al, (1996) πρότειναν μια σχέση σχήματος U μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης από την εργασία, υποστηρίζοντας πως οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία κατά την έναρξη της σταδιοδρομίας τους, αλλά αυτό αρχίζει να μειώνεται στο μέσο της ζωής τους και αυξάνεται σταδιακά καθώς η ηλικία τους αυξάνεται. Το γεγονός αυτό συνδέεται με τους εργαζόμενους προσαρμόζοντας την εργασία και την απόδοσή τους με την πάροδο του χρόνου (Rajput, Mahajan & Agarwal, 2017). Η σχέση αυτή υποστηρίχθηκε και από άλλους ερευνητές τονίζοντας πως η αύξηση οφείλεται στην προσαρμογή των ατόμων στη ζωή, και η μείωση στην πτώση της σωματικής υγείας, αυτοσυγκέντρωσης και ψυχολογικής ανάπτυξης (Rajput, Mahajan & Agarwal, 2017).

- **Επίπεδο εκπαίδευσης**

Σύμφωνα με τον Bader et al, (2013) η σχέση μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου και ικανοποίησης από την εργασία είναι πολύ πιθανή. Αρκετές έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική. Επί παραδείγματι, ο Clark (1997) αναφέρει πως υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου και ικανοποίησης από την εργασία. Ειδικότερα, συμπέρανε πως οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο τείνουν να εμφανίζουν χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στο γεγονός πως ένας υψηλά μορφωμένος εργαζόμενος έχει υψηλότερες προσδοκίες να εξασφαλίσει μια καλή θέση εργασίας που είναι ενδιαφέρουσα και με υψηλό μισθό. Οι εργαζόμενοι αυτοί είναι πιο πιθανό να έχουν υψηλές προσδοκίες για τη ζωή τους και, εάν αυτή η προσδοκία δεν ικανοποιηθεί, αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε απογοήτευση, οδηγώντας έτσι σε δυσαρέσκεια για την ίδια την εργασία (Bader et al, 2013). Αντιθέτως, ο Phil (2009) κατέληξε στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχει σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της ικανοποίησης από την εργασία, με το ίδιο να επιβεβαιώνεται και από τους Ritter και Anker (2002).

Όπως είναι αναμενόμενο οι επαγγελματίες της υγείας χρειάζεται να έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης λόγω της σοβαρότητας του επαγγέλματός τους. Επίσης, το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης στους επαγγελματιών υγείας, με βάση το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, αναμένεται να επιφέρει μεγαλύτερο ποσοστό επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς συνοδεύεται και από υψηλότερο εισόδημα. Επίσης υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ εισοδήματος και επαγγελματικής ικανοποίησης. Ωστόσο, το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία θα μπορούσε να επηρεαστεί θετικά ακόμη περισσότερο, επειδή στον ιδιωτικό τομέα, όπου βασίζεται αυτή η μελέτη υπάρχουν αυξημένοι πόροι.

- **Οικογενειακή κατάσταση**

Η οικογενειακή κατάσταση ενός εργαζομένου είναι μια άλλη μεταβλητή που μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση από την εργασία του (Azim et al, 2013). Οι έγγαμοι εργαζόμενοι θα μπορούσαν ενδεχομένως να είναι υπεύθυνοι για την παροχή οικονομικής υποστήριξης στην οικογένειά τους. Ως εκ τούτου, μπορεί να βρεθεί μια διαφορά στο επίπεδο ικανοποίησης μεταξύ των παντρεμένων και των χωρίς οικογένεια εργαζομένων (Jayaraman, 2015).

Αρκετές μελέτες διαπίστωσαν ότι οι έγγαμοι υπάλληλοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους από τους άλλους εργαζόμενους (Knepp, 2014). Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στην υπερβολική ευθύνη, όπως είναι η φροντίδα των παιδιών και οι ευθύνες των νοικοκυριών, που τείνουν να έχουν οι έγγαμοι εργαζόμενοι, καθιστώντας άκρως σημαντική την τρέχουσα εργασία τους, περιορίζοντας έτσι την επιλογή για αλλαγή εργασίας (Ofuani, 2010). Ωστόσο, άλλες μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων (Jayaraman, 2015, & Ofuani, 2010).

Συμπερασματικά, τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στο επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία, αλλά μπορεί να ειπωθεί πως η επιρροή τους είναι συνδυαστική και όχι μεμονωμένη. Επομένως, το επίπεδο ικανοποίησης είναι μία πολυδιάστατη έννοια που επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων και μεταβλητών, οι οποίες συνδυαστικά καθορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία.

### **1.11. Η ικανοποίηση της εργασίας στις μονάδες υγείας και τους απασχολούμενους σε αυτές**

Εστιάζοντας στον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης, οι προσωπικοί παράγοντες όπως το δημογραφικό και το πολιτιστικό υπόβαθρο και οι προσωπικοί στόχοι συνέβαλαν επίσης στην ικανοποίηση της εργασίας (Mc Neese Smith, 1999). Η δημογραφική μεταβλητή όπως η οικογενειακή κατάσταση και η ύπαρξη παιδιών επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι στον χώρο της υγείας βλέπουν τη δουλειά τους λόγω της υπάρχουσας δέσμευσης στο σπίτι. Επιπλέον, με βάση στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (2010) υπάρχουν σήμερα περίπου 7,3 εκατομμύρια νοσηλεύτριες και μαίες στην συνολική ευρωπαϊκή περιοχή και το ποσοστό αυτό είναι ανεπαρκές για να καλύψει τον αυξανόμενο πληθυσμό.

Ως εκ τούτου, το αίσθημα της εξουθένωσης από το φορτίο φροντίδας των ασθενών θα συνεχίζει να είναι η πηγή της δυσαρέσκειας από την εργασία στο νοσηλευτικό προσωπικό εάν αυτό το ζήτημα δεν αντιμετωπιστεί. Μια ποσοτική μελέτη που διεξήχθη από τους Bjork et al, (2007) διαπίστωσε ότι οι νοσηλευτές απέδωσαν την ικανοποίηση από την εργασία τους στην κοινωνική αλληλεπίδραση, στην αυτονομία των μισθών και στην εργασία, ως τους πιο καθοριστικούς παράγοντες. Αυτά τα χαρακτηριστικά συναντώνται

στο “Job Characteristic model” των Hackman και Oldham (1976) αλλά και στο μοντέλο του Herzberg (1964) το οποίο αναφέρεται στους παράγοντες υγιεινής.

Η δομή της νοσηλευτικής εργασίας επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι σχετικά αυτόνομοι και να έχουν την ευκαιρία για ανεξάρτητη σκέψη καθώς αποτελούν το βασικό στοιχείο της φροντίδας των ασθενών καθώς οι γιατροί αλληλεπιδρούν διαρκώς με τους ασθενείς (Mc Neese Smith, 1999). Έτσι, λόγω της σημασίας του, αυτός ο σχεδιασμός εργασιών επηρεάζει επίσης τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Ως εκ τούτου, έχουν γίνει ορισμένες μελέτες για να διερευνηθεί ο λόγος πίσω από την επιλογή της νοσηλευτικής ως επάγγελμα, ιδίως όσον αφορά το εγγενές κίνητρο, την εκπλήρωση του σκοπού στη ζωή του ατόμου καθώς και τον αλτρουισμό (Curtis & Glacken, 2014). Από την άλλη πλευρά, η αίσθηση ότι σε γενικές γραμμές το νοσηλευτικό προσωπικό έχει αναλάβει την νοσηλεία πολλών ασθενών, και έχουν σημειωθεί πολλές απόψεις που θεωρούσαν ακατάλληλες τις μισθολογικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών νοσηλευτών έτσι, αυτό ήταν μια από τις κύριες πηγές οργανωτικών παραγόντων της δυσαρέσκειας στην εργασία (Mc Neese Smith, 1999).

Με βάση μια μελέτη που διεξήχθη από τον Mc Neese Smith (1999) ορισμένοι από τους παράγοντες που συμβάλλουν στη δυσαρέσκεια από την εργασία είναι το αίσθημα εξάντλησης, η παρέμβαση στη φροντίδα των ασθενών, η κακή έκβαση του ασθενούς και η παρουσία λεκτικής κακοποίησης, αλλά και το γεγονός ότι συνάδελφοι νοσηλευτές δεν παρέχουν επιμελή φροντίδα, σε συνδυασμό με καταστάσεις που οι ερωτώμενοι αισθάνονται ότι έχουν αντιμετωπιστεί άδιστα. Ενώ αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται κυρίως σε εξωτερικούς παράγοντες, οι εσωτερικοί παράγοντες διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών, καθώς δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι, αλλά αλληλοϋποστηρίζονται.

Σύμφωνα με την Χαραλαμπίδου (1996) τα νοσοκομεία αποτελούν χώρους βίωσης δυσαρέσκειας για το νοσηλευτικό προσωπικό και ως εκ τούτου, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μελετάται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτά. Εξάλλου, τόσο στην έρευνα των Tselebis et al, (2006) όσο και σε αυτή της Gouna (2010) οι γυναίκες βρέθηκαν να παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα άγχους και χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, οι χαμηλές απολαβές των νοσηλευτών αναδείχθηκε πως επηρέασαν αρνητικά το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης σύμφωνα με τις έρευνες των Λαμπράκη κ.α. (2016) όσο και σε αυτήν των Τσουβαλτζίδου κ.α. (2011).

Στην έρευνα των Λαμπράκη κ.α. (2016) βρέθηκε πως η μεγαλύτερη ηλικία συνδέεται με μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, εν αντιθέσει με τις έρευνες του Σακελλαρόπουλου (2006) των Αδάλη κ.α. (2002) που διεξήχθησαν σε ψυχιατρικές κλινικές και της Αδάλη (1999) όπου βρέθηκε να προκύπτει πως η ηλικία συνδέεται περισσότερο με αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής κόπωσης. Ένα ακόμη εύρημα όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών παρουσιάστηκε στην έρευνα των Θεοδώρου και Καϊτελίδου (2007) όσο και σε αυτήν των Δημητριάδου, Παντέκα, κ.α. (2009) όπου τα μειωμένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στους νοσηλευτές συνδέονται με την μη εκπλήρωση των προσδοκιών τους σχετικά με την επαγγελματική τους ανέλιξη.

## 1.12. Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Λόγω της σημασίας της εργασιακής ικανοποίησης, διάφορα εργαλεία έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο των ετών για τον ποσοτικό προσδιορισμό και την μέτρησή της, με στόχο την ανάλυση των διαφόρων διαστάσεων της, είτε αυτές συνδέονται με προσωπικά, είτε οργανωτικά, είτε περιβαλλοντικά, αλλά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Εξάλλου, σύμφωνα με τους Shafiwu και Salakpi (2013) δεν υπάρχει ανώτερο πρότυπο που να δείχνει ποια πτυχή έχει μεγαλύτερη συνάφεια από τις άλλες.

Ορισμένα από αυτά τα μέσα έχουν σχεδιαστεί για τη μέτρηση της γενικής ικανοποίησης από την εργασία ανεξάρτητα από τον κλάδο, ενώ ορισμένα είναι ειδικά προσαρμοσμένα ώστε να αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα τους παράγοντες σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία. Για παράδειγμα, το *Jobin General Scale (JIG)* είναι μια κλίμακα που χρησιμοποιείται σε διάφορους κλάδους και κατασκευάζεται μέσω του συνδυασμού διαφορετικών πτυχών του *Job Descriptive Index (JDI)* όπως η ίδια η εργασία, η αμοιβή, η προώθηση, η επίβλεψη και οι συνεργάτες (Ironson et al, 1989). Μέσω του JDI, δόθηκαν τρεις επιλογές για να απαντήσουν στις ερωτήσεις, εκφράζοντας είτε την συμφωνία, είτε την διαφωνία τους ή την μη βεβαιότητά τους.

Επιπλέον, ένα άλλο όργανο είναι το *Job Satisfaction Survey (JSS)*, που αναπτύχθηκε από τον από τον καθηγητή Ψυχολογίας Paul E. Spector, το οποίο αρχικά προορίζονταν για τους δημόσιους, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το JSS αναπτύχθηκε μέσω εννέα διαστάσεων οι οποίες ήταν η αμοιβή, η προώθηση, η επίβλεψη, οι παροχές, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές, η διαδικασία λειτουργίας, οι συνεργάτες, η φύση της εργασίας

και η επικοινωνία (Spector, 1985). Ένα άλλο όργανο που χρησιμοποιείται ευρέως είναι το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της *Minnesota (MSQ)* που αναπτύχθηκε από τους Weiss et al, (1967) όπου χρησιμοποιούνται 20 στοιχεία / μεταβλητές (Hirschfeld, 2000). Το MSQ αξιολογεί την προσαρμογή μεταξύ των δύο διαστάσεων της ικανοποίησης που είναι οι εσωτερικές (ατομικές δεξιότητες) και οι εξωτερικές (περιβάλλον εργασίας) (Weiss et al, 1967).

Η κλίμακα ικανοποίησης *McCloskey / Mueller (MMSS)* έχει σχεδιαστεί ειδικά για το νοσηλευτικό προσωπικό. Χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert 5 σημείων που κυμαίνεται από το «πολύ ικανοποιημένος» (1) έως «πολύ δυσαρεστημένος» (5) για να απαντηθούν οι ερωτήσεις (McCloskey & Mueller, 1990). Παράγοντες που σταθμίζονται από το MMSS είναι οι εξωγενείς αμοιβές από την εργασία, η ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή, το περιβάλλον εργασίας, οι επαγγελματικές ευκαιρίες, οι έπαινοι, η αναγνώριση ο έλεγχος και η ευθύνη.

Ομοίως, η *κλίμακα ικανοποίησης νοσοκόμων (NSS)* αναπτύχθηκε για τη μέτρηση της ικανοποίησης εργασίας των νοσοκόμων με επτά παράγοντες: Η διοίκηση, οι συνάδελφοι, η σταδιοδρομία, η φροντίδα των ασθενών, η σχέση με τον επόπτη, η εκπαίδευση και η επικοινωνία (Saane et al, 2003). Όπως και το MMSS, το NSS χρησιμοποιεί επίσης μια κλίμακα Likert για τη μέτρηση των απαντήσεων, όπου ποικίλλει από το «Συμφωνώ απόλυτα» (1) έως το «Διαφωνώ απόλυτα» (7). Ένα άλλο εργαλείο που χρησιμοποιείται ευρέως στη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών είναι το *Index of Work Satisfaction (IWS)* που αναπτύχθηκε από τους Stamps (1997). Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη και χρησιμοποιεί έξι μεταβλητές για τον ποσοτικό προσδιορισμό της ικανοποίησης των νοσοκόμων: Την αμοιβή, την αυτονομία, τις απαιτήσεις εργασίας, τις οργανωτικές πολιτικές, την επαγγελματική κατάσταση και την αλληλεπίδραση (Curtis & Glacken, 2014).

Για το πρώτο μέρος, κάθε μία από τις έξι μεταβλητές συγκρίνονται πρώτα μεταξύ τους και ο ερωτώμενος αναμένεται να επιλέξει ποια είναι η πιο σημαντική για αυτόν, ενώ στο δεύτερο μέρος, χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert για τη μέτρηση της ικανοποίησης εργασίας του ερωτώμενου (Curtis & Glacken, 2014). Ένα άλλο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο μέτρησης είναι το *Revision Nursing Work Index (NWI-R)* (Aiken & Patrician, 2000), το οποίο είναι μια επέκταση του NWI που αναπτύχθηκε αρχικά από τους Kramer και Hafner (1989). Υπάρχουν τρεις διαστάσεις σε αυτήν την κλίμακα Likert 4 σημείων που

είναι η σχέση νοσοκόμου-ιατρού, η διαχείριση των νοσοκόμων σε επίπεδο μονάδας και η διαχείριση και υποστήριξη του νοσοκομείου (Van Bogaert et al, 2013).

### **1.13. Μελέτη περίπτωσης της ιδιωτικής κλινικής «Άγιος Λουκάς»**

Η Κλινική «Άγιος Λουκάς» αποτελεί μία σύγχρονη ιδιωτική μονάδα υγείας που εδρεύει στην Θεσσαλονίκη. Είναι γενική κλινική και έχει στο δυναμικό της 278 νοσηλευτικές κλίνες, όπου καλύπτει σχεδόν το σύνολο των παθολογικών και χειρουργικών ειδικοτήτων της ιατρικής. Η κλινική είναι γνωστή για το υψηλότερο επίπεδο ιατρικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών που προσφέρει, διαθέτοντας πληθώρα διακεκριμένων ιατρών ανά το πανελλήνιο. Όλα τα τμήματα της κλινικής, εργαστήρια και μονάδες νοσηλείας λειτουργούν όλο το 24ωρο 365 ημέρες το χρόνο, και είναι εξοπλισμένα με υπερσύγχρονο εξοπλισμό, με την αναβάθμισή του να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις τελευταίες εξελίξεις του τομέα της ιατρικής και της νοσηλευτικής. Τα τμήματα παροχής νοσηλευτικών υπηρεσιών, διαρθρώνονται ως εξής :

- παθολογικά τμήματα,
- χειρουργικά τμήματα,
- παιδιατρικό τμήμα,
- μαιευτικό τμήμα,
- αίθουσες τοκετών,
- μονάδες εντατικής νοσηλείας (γενική και καρδιοχειρουργική),
- στεφανιαία μονάδα,
- αίθουσες χειρουργείων,
- μονάδα μεταναισθητικής αυξημένης φροντίδας,
- μονάδα τεχνητού νεφρού,
- εξωτερικά ιατρεία,
- και βραχεία νοσηλεία.

Τέλος, κάθε τμήμα έχει τη δική του διεύθυνση.



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Μεθοδολογία της έρευνας

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την επίτευξη των στόχων της έρευνας ήταν η ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Με τον τρόπο αυτό απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, έγινε η επεξεργασία του μεγάλου όγκου δεδομένων και η συσχέτιση των αποτελεσμάτων με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων.

Γενικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού στην ιδιωτική κλινική «Άγιος Λουκάς». Με βάση τον σκοπό της έρευνας, ο ερευνητικός σχεδιασμός επικεντρώθηκε στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

*Ερευνητική ερώτηση 1 : Ποια τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού της κλινικής «Άγιος Λουκάς»;*

*Ερευνητική ερώτηση 2 : Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού αναλογικά με τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά;*

*Ερευνητική ερώτηση 3 : Ποιες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού;*

### 2.1. Το ερευνητικό εργαλείο

Σαν εργαλείο της έρευνας για τη συλλογή των δεδομένων και την επεξεργασία τους χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Ειδικότερα επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου με βάση τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει αναφορικά με το χρόνο συλλογής και την ανάλυση των δεδομένων (Bryman & Bell, 2015). Η δομή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει μία εισαγωγική παράγραφο, όπου γίνεται ενημέρωση, τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη υπηρεσίας και ακολουθεί το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης Job Satisfaction Survey. Το οποίο αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Ψυχολογίας Paul E. Spector. Το ερωτηματολόγιο είναι ελεύθερα διαθέσιμο στο διαδίκτυο και έχει μεταφραστεί με βάση τα διεθνή πρότυπα στα ελληνικά. Αποτελείται από 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου που απαντώνται με μία κλίμακα Likert 6 σημείων, όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα, έως 6 =

συμφωνώ απόλυτα, και παρέχει την δυνατότητα υπολογισμού ποσοτικοποιημένου βαθμού ικανοποίησης, στις επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου, με την μέτρησή τους να γίνεται μετά από άθροισμα των απαντήσεων στις αντίστοιχες ερωτήσεις και διαίρεση με το πλήθος τους.

Διαστάσεις του Job Satisfaction Survey (JSS)

Πίνακας Α. Διαστάσεις του JSS	Ερωτήσεις
<i>Μισθός</i>	1, 10, 19, 28
<i>Ευκαιρίες προαγωγής</i>	2, 11, 20, 33
<i>Επίβλεψη – Υποστήριξη</i>	3, 12, 21, 30
<i>Επιπρόσθετα οφέλη</i>	4, 13, 22, 29
<i>Έκτακτες επιβραβεύσεις</i>	5, 14, 23, 32
<i>Συνθήκες εργασίας</i>	6, 15, 24, 31
<i>Σχέση με τους συναδέλφους</i>	7, 16, 25, 34
<i>Φύση της εργασίας</i>	8, 17, 27, 35
<i>Επικοινωνία</i>	9, 18, 26, 36
<i>Συνολική ικανοποίηση</i>	1-36

Οι ερωτήσεις 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, και 36 έχουν αρνητική βαθμολόγηση(A), και σε αυτές για να εκτιμηθεί η ικανοποίηση έχει πραγματοποιηθεί αναστροφή των απαντήσεων, η οποία έχει ως εξής : 1=6, 2=5, 3=4, 4=3, 5=2, και 6=1. Τέλος βάσει οδηγιών ανάλυσης του ερωτηματολογίου μέσες τιμές μεγαλύτερες του 4 συνεπάγονται υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων, και μέσες τιμές μικρότερες του 3 συνεπάγονται χαμηλή ικανοποίηση, με την μέγιστη δυνατή τιμή να είναι το 6, ενώ ελάχιστη δυνατή τιμή να είναι το 1 (Tsounis & Sarafis, 2018). Για μέσες τιμές μεταξύ 3 και 4 υπάρχει αβεβαιότητα για την ικανοποίηση, δηλαδή το δείγμα εμφανίζεται ούτε δυσαρεστημένο, αλλά ούτε και επαρκώς ικανοποιημένο από το εν λόγω εύρος τιμής.

## 2.2. Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας

Η επιλογή του δείγματος της έρευνας έγινε από έναν αριθμό ερωτώμενων από το ευρύτερο σύνολο (Bryman & Bell, 2015). Πιο συγκεκριμένα, ο πληθυσμός που συμμετέχει

στην έρευνα αποτελεί το σύνολο των ερωτώμενων που μπορούν να επιλεγούν με τυχαίο τρόπο κατά τη διαδικασία της έρευνας (Bryman & Bell, 2015). Στην παρούσα μελέτη ο πληθυσμός που επιλέχθηκε είναι το νοσηλευτικό προσωπικό της ιδιωτικής κλινικής «Άγιος Λουκάς» όπου και μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια, με το τελικό δείγμα της έρευνας να ανέρχεται σε 127 άτομα (περίπου 70% του πληθυσμού). Η επιλογή των ερωτώμενων έγινε τυχαία από ένα δειγματοληπτικό πλαίσιο που παρείχε η ίδια η κλινική. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε έχει αρκετά πλεονεκτήματα με κυριότερο από αυτά τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, στην υπό μελέτη κλινική «Άγιος Λουκάς».

### **2.3. Η διεξαγωγή της έρευνας**

Όπως αναφέρθηκε στην δειγματοληψία της έρευνας, αυτή πραγματοποιήθηκε σε δείγμα ατόμων του νοσηλευτικού προσωπικού της κλινικής «Άγιος Λουκάς». Χρονικά η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις 10 έως τις 30 Νοεμβρίου 2019, και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 127 ερωτώμενους. Στο σύνολο των περιπτώσεων ο ερευνητής ήταν παρόν, επισημαίνοντας τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής, την ανωνυμία των απαντήσεων και την δυνατότητα επεξηγηματικών ερωτήσεων κατά τη συμπλήρωση.

### **2.4. Η ανάλυση των δεδομένων**

Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης SPSS23.0. και η απεικόνιση των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση πινάκων, ραβδογραμμάτων και διαγραμμάτων. Αναφορικά με τους στατιστικούς ελέγχους, χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος για την σύγκριση των μέσων τιμών δυο ανεξαρτήτων δειγμάτων (Independent Samples T-Test), η ανάλυση διακύμανσης ενός παράγοντα (One Way ANOVA), και για τη συσχέτιση των μεταβλητών υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson. Επίσης, για τις πολλαπλές συγκρίσεις των μέσων τιμών ανά δυο, χρησιμοποιήθηκε η διόρθωση Bonferroni. Οι στατιστικοί έλεγχοι επιλέχθηκαν με βάση τις προϋποθέσεις για κάθε έναν από αυτούς, και για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία ελέγχου υπόθεσης σε επίπεδο ποσοστιαίας σημαντικότητας 5%. Η πραγματοποίηση των συγκεκριμένων στατιστικών ελέγχων έγινε έτσι ώστε, να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να προκύψουν χρήσιμα ερευνητικά συμπεράσματα.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Στατιστική ανάλυση δεδομένων και σχολιασμός αποτελεσμάτων

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα στατιστικά ευρήματα από την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την έρευνα πρωτογενών δεδομένων. Αρχικά γίνεται η περιγραφική στατιστική ανάλυση, εν συνεχεία η ανάλυση των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης, έπειτα η ανάλυση αξιοπιστίας της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, και ακολούθως η επαγωγική στατιστική ανάλυση.

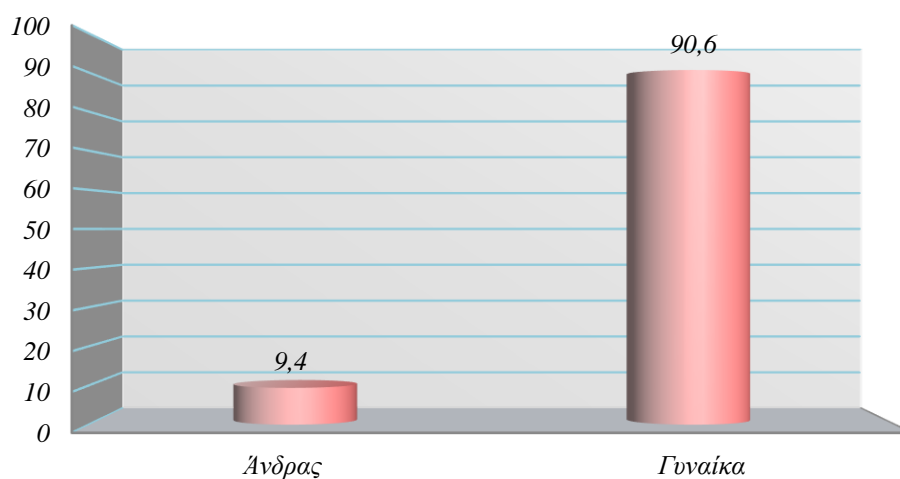
### 3.1. Περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων

Η περιγραφική ανάλυση ακολουθεί τη δομή του ερωτηματολογίου.

- Φύλο

Στον πίνακα 1 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται οι συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με το φύλο των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, 90.6% των ερωτώμενων ήταν γυναίκες, και ακολούθως 9.4% άνδρες.

Πίνακας 1. Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με το φύλο			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ανδρας	12	9.4	9.4
Γυναίκα	115	90.6	100.0
Σύνολο	127	100.0	

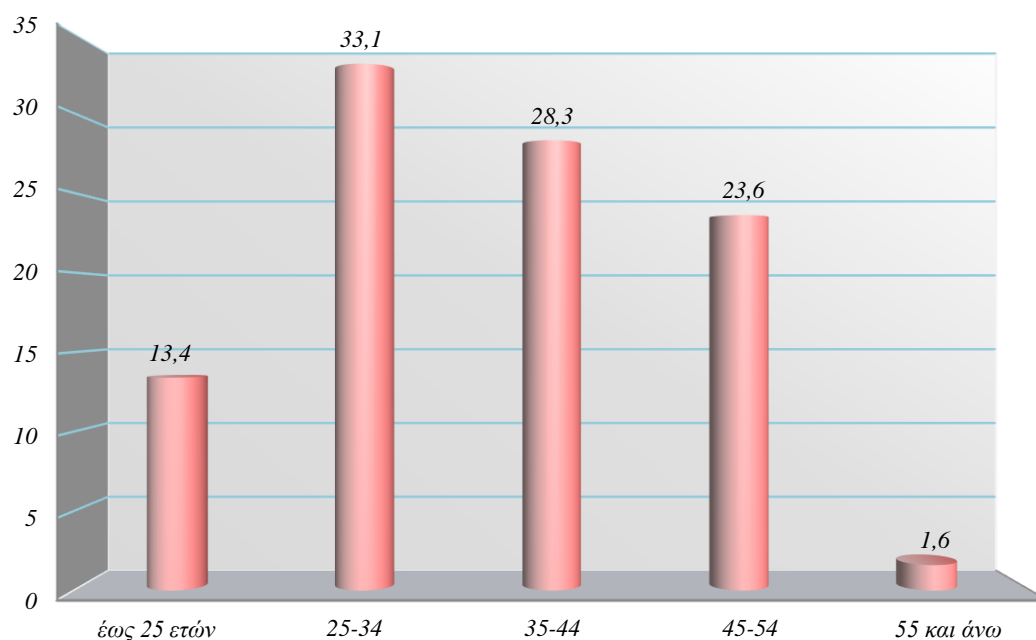


Ραβδόγραμμα 1

- Ηλικία

Στον πίνακα 2 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται οι συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με την ηλικία των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, 33.1% των ερωτώμενων ήταν από 25 έως 34 ετών, και ακολούθως σε ποσοστό 28.3% ήταν από 35 έως 44 ετών.

Πίνακας 2. Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με την ηλικία				
		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	έως 25 ετών	17	13.4	13.4
	25 έως 34	42	33.1	46.5
	35 έως 44	36	28.3	74.8
	45 έως 54	30	23.6	98.4
	55 και άνω	2	1.6	100.0
	Σύνολο	127	100.0	

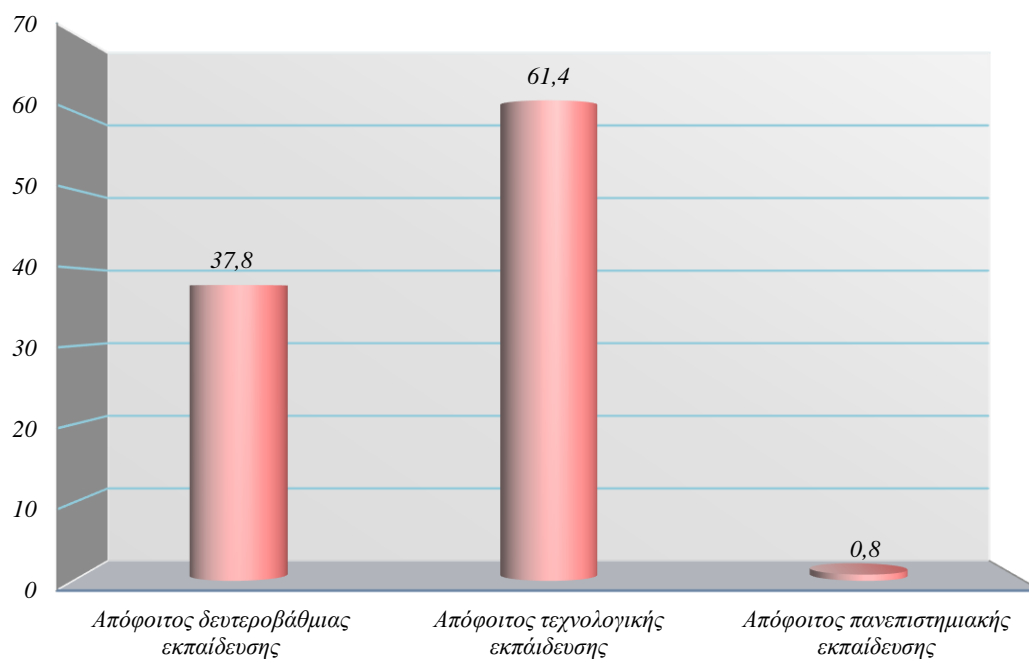


Ραβδόγραμμα 2

- **Μορφωτικό επίπεδο**

Στον πίνακα 3 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται οι συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, 61.4% των ερωτώμενων ήταν απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης, 37.8% δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και 0.8% πανεπιστημιακής εκπαίδευσης.

<i>Πίνακας 3. Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο</i>				
		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	<i>Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης</i>	48	37.8	37.8
	<i>Απόφοιτος τεχνολογικής εκπαίδευσης</i>	78	61.4	99.2
	<i>Απόφοιτος πανεπιστημιακής εκπαίδευσης</i>	1	.8	100.0
	<i>Σύνολο</i>	127	100.0	

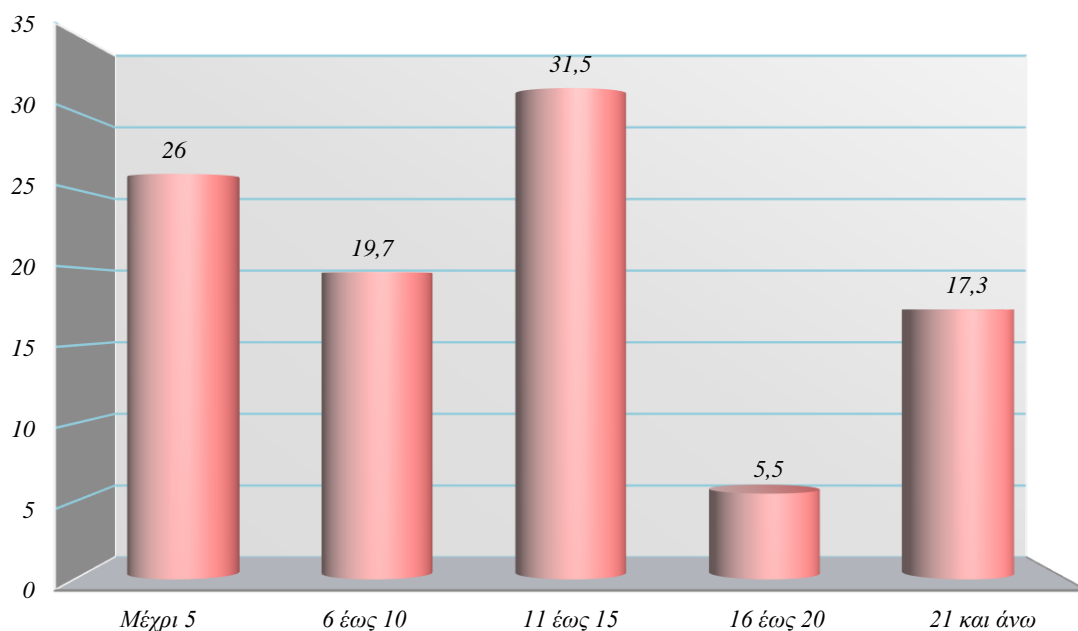


*Ραβδόγραμμα 3*

- Έτη προϋπηρεσίας

Στον πίνακα 4 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται οι συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, 31.5% των ερωτώμενων είχε από 11 έως 15 έτη προϋπηρεσίας, και ακολούθως 26% είχε έως 5 έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 4. Συχνότητες και ποσοστά αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας				
		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	Μέχρι 5 έτη	33	26.0	26.0
	6 έως 10	25	19.7	45.7
	11 έως 15	40	31.5	77.2
	16 έως 20	7	5.5	82.7
	21 και άνω	22	17.3	100.0
	Σύνολο	127	100.0	



Ραβδόγραμμα 4

### 3.2. Ανάλυση διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης

- Ικανοποίηση από τον μισθό

Στον πίνακα 5 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται τα ποσοστά και οι μέσοι όροι αναφορικά με την ικανοποίηση των ερωτώμενων από τον μισθό τους. Συγκεκριμένα, συνολικά η ικανοποίηση από τον μισθό εμφανίζει μέσο όρο 4.00 και μπορεί να χαρακτηριστεί ως *υψηλή*, ενώ οι ερωτώμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απάντησαν πως είναι ικανοποιημένοι από την εκτίμηση της δουλειά τους όταν σκέφτονται το μισθό που τους δίνουν (Μ.Ο.= 4.47), και πως αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού τους (Μ.Ο.= 4.40).

Πίνακας 5. Ποσοστά και μέσοι όροι ικανοποίησης από τον μισθό		Διαφωνώ πολύ → Συμφωνώ πολύ					Μέσος Όρος	
		1	2	3	4	5		6
1	Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.	8.7	18.9	10.2	11	19.7	31.5	4.08
10	Οι αυξήσεις είναι μικρές και δεν είναι συχνές.(A)	18.9	17.3	40.2	2.4	5.5	15.7	3.05
19	Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν.(A)	2.4	11.8	12.6	17.3	21.3	34.6	4.47
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού μου.	6.3	7.1	11	23.6	18.9	33.1	4.40
<b>Συνολική ικανοποίηση από τον μισθό</b>								<b>4.00</b>



Ραβδόγραμμα 5



- Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής

Στον πίνακα 6 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται τα ποσοστά και οι μέσοι όροι αναφορικά με την ικανοποίηση των ερωτώμενων από τις ευκαιρίες προαγωγής. Συγκεκριμένα, συνολικά η ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής εμφανίζει μέσο όρο 3.79 και μπορεί να χαρακτηριστεί ως άνω του μετρίου, ενώ οι ερωτώμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απάντησαν πως είναι ικανοποιημένοι από τις προοπτικές που υπάρχουν για μία πιθανή προαγωγή τους (Μ.Ο.= 4.05), και πως εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες να πάρουν προαγωγή (Μ.Ο.= 3.77).

Πίνακας 6. Ποσοστά και μέσοι όροι ικανοποίησης από τις ευκαιρίες προαγωγής		Διαφωνώ πολύ → Συμφωνώ πολύ					Μέσος Όρος	
		1	2	3	4	5		6
2	Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου.(Α)	14.2	11.8	26.8	12.6	15	19.7	3.61
11	Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες να πάρουν προαγωγή.	22.8	9.4	9.4	11	20.5	26.8	3.77
20	Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα, όσο και αν δούλευαν οπουδήποτε αλλού.	5.5	9.4	32.3	29.9	2.4	20.5	3.75
33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές που υπάρχουν για μία πιθανή προαγωγή μου.	2.4	7.1	20.5	39.4	14.2	16.5	4.05
Συνολική ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής								3.79

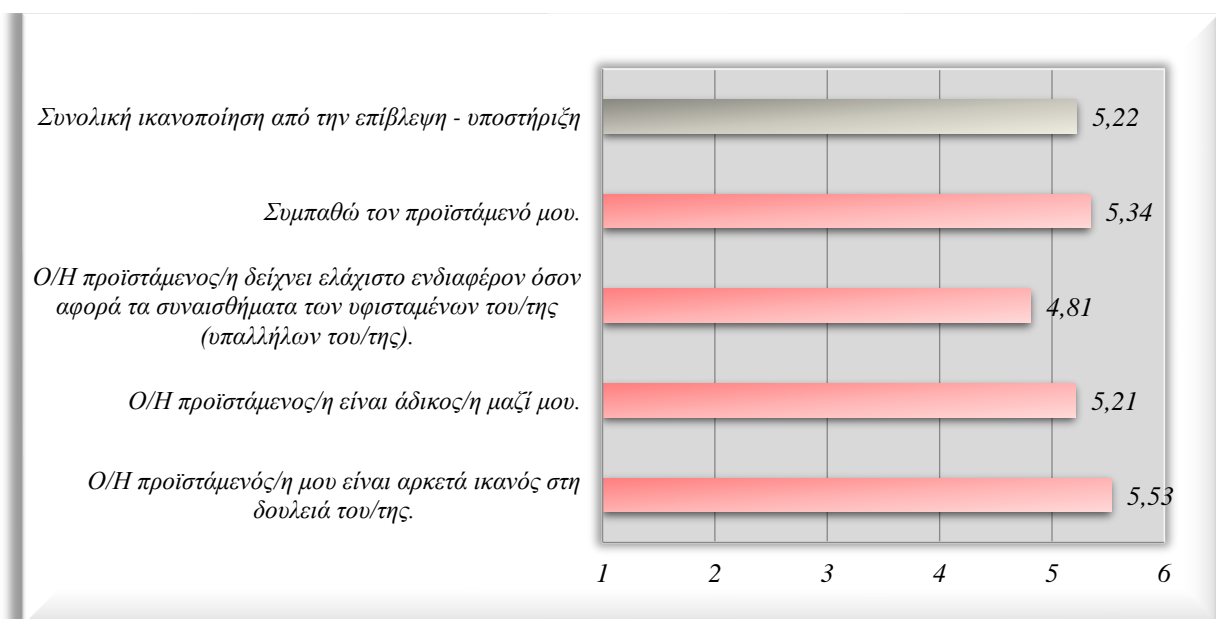


Ραβδόγραμμα 6

- Ικανοποίηση από την επίβλεψη – υποστήριξη

Στον πίνακα 7 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται τα ποσοστά και οι μέσοι όροι αναφορικά με την ικανοποίηση των ερωτώμενων από την επίβλεψη – υποστήριξη. Συγκεκριμένα, συνολικά η ικανοποίηση από την επίβλεψη – υποστήριξη εμφανίζει μέσο όρο 5.22 και μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλή, ενώ οι ερωτώμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό συμφώνησαν πως ο προϊστάμενός τους είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του (Μ.Ο.= 5.53), και πως συμπαθούν τον προϊστάμενό τους (Μ.Ο.= 5.34).

Πίνακας 7. Ποσοστά και μέσοι όροι ικανοποίησης από την επίβλεψη υποστήριξη		Διαφωνώ πολύ → Συμφωνώ πολύ					Μέσος Όρος	
		1	2	3	4	5		6
3	Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.	2.4	-	-	7.9	18.9	70.9	5.53
12	Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου.(Α)	-	0.8	15	7.1	16.5	60.6	5.21
21	Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσον αφορά τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της (υπαλλήλων του/της).(Α)	-	7.1	11.8	17.3	19.7	44.1	4.81
30	Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.	-	-	8.7	7.1	25.2	59.1	5.34
<i>Συνολική ικανοποίηση από την επίβλεψη υποστήριξη</i>								5.22

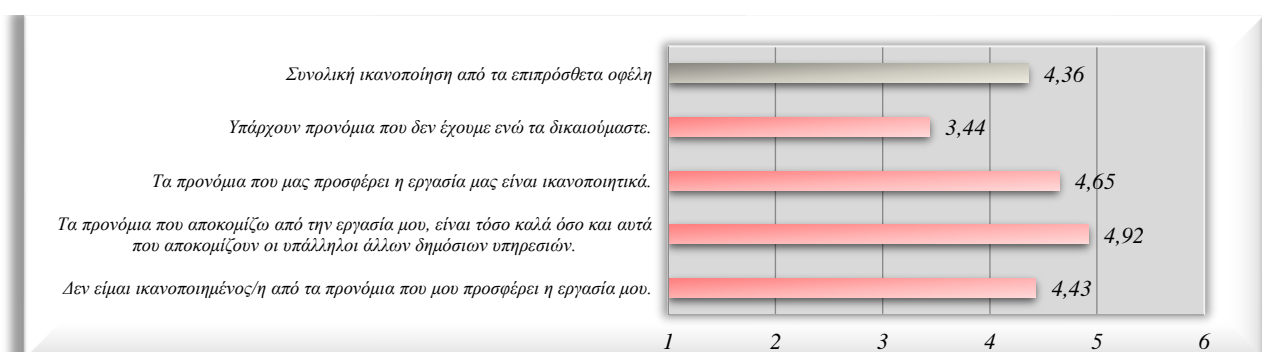


Ραβδόγραμμα 7

- Ικανοποίηση από τα επιπρόσθετα οφέλη

Στον πίνακα 8 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται τα ποσοστά και οι μέσοι όροι αναφορικά με την ικανοποίηση των ερωτώμενων από τα επιπρόσθετα οφέλη. Συγκεκριμένα, συνολικά η ικανοποίηση από τα επιπρόσθετα οφέλη εμφανίζει μέσο όρο 4.36 και μπορεί να χαρακτηριστεί ως *υψηλή*, ενώ οι ερωτώμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απάντησαν πως τα προνόμια που αποκομίζουν από την εργασία τους, είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων δημόσιων υπηρεσιών (Μ.Ο.= 4.92), και πως τα προνόμια που τους προσφέρει η εργασία τους είναι ικανοποιητικά (Μ.Ο.= 4.65). Από την άλλη, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως δεν είναι επαρκώς ικανοποιημένοι, καθώς υπάρχει η πεποίθηση πως δεν τους παρέχονται ορισμένα προνόμια, τα οποία δικαιούνται (Μ.Ο.= 3.44).

Πίνακας 8. Ποσοστά και μέσοι όροι ικανοποίησης από τα επιπρόσθετα οφέλη		Διαφωνώ πολύ $\longrightarrow$					Συμφωνώ πολύ	Μέσος Όρος
		1	2	3	4	5		
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα προνόμια που μου προσφέρει η εργασία μου.(Α)	2.4	11	18.9	15.7	12.6	39.4	4.43
13	Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων δημόσιων υπηρεσιών.	5.5	4.7	5.5	10.2	24.4	49.6	4.92
22	Τα προνόμια που μας προσφέρει η εργασία μας είναι ικανοποιητικά.	6.3	-	10.2	18.9	34.6	29.9	4.65
29	Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε.(Α)	11.8	18.1	28.3	15	9.4	17.3	3.44
Συνολική ικανοποίηση από τα επιπρόσθετα οφέλη								4.36

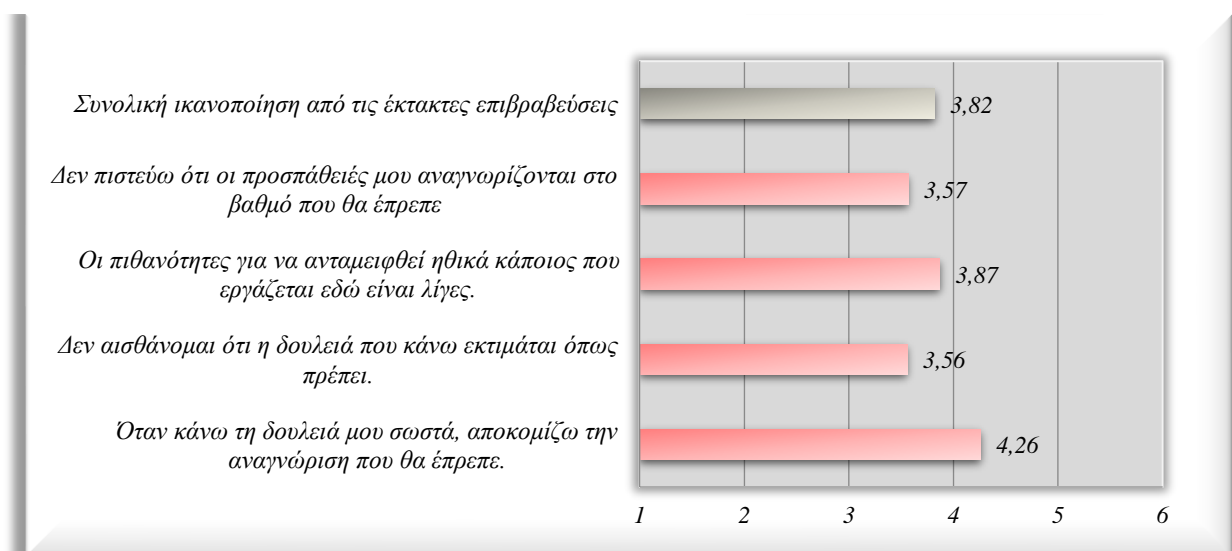


Ραβδόγραμμα 8

- Ικανοποίηση από τις έκτακτες επιβραβεύσεις

Στον πίνακα 9 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται τα ποσοστά και οι μέσοι όροι αναφορικά με την ικανοποίηση των ερωτώμενων από τις έκτακτες επιβραβεύσεις. Συγκεκριμένα, συνολικά η ικανοποίηση από τον μισθό εμφανίζει μέσο όρο 3.82 και μπορεί να χαρακτηριστεί ως άνω του μετρίου, ενώ οι ερωτώμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απάντησαν πως όταν κάνουν τη δουλειά τους σωστά, αποκομίζουν την αναγνώριση που θα έπρεπε (Μ.Ο.= 4.26), και υπάρχει ικανοποίηση από την ηθική ανταμοιβή της εργασίας που παρέχουν (Μ.Ο.= 3.87).

Πίνακας 9. Ποσοστά και μέσοι όροι ικανοποίησης από τις έκτακτες επιβραβεύσεις		Διαφορών πολύ					Συμφωνώ πολύ	Μέσος Όρος
		1	2	3	4	5	6	
5	Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	7.1	2.4	15	24.4	34.6	16.5	4.26
14	Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει.(Α)	7.9	23.6	33.1	3.9	2.4	29.1	3.56
23	Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες.(Α)	4.7	24.4	16.5	18.1	5.5	30.7	3.87
32	Δεν πιστεύω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στο βαθμό που θα έπρεπε. (Α)	4.7	9.4	47.2	12.6	14.2	11.8	3.57
Συνολική ικανοποίηση από έκτακτες επιβραβεύσεις								3.82

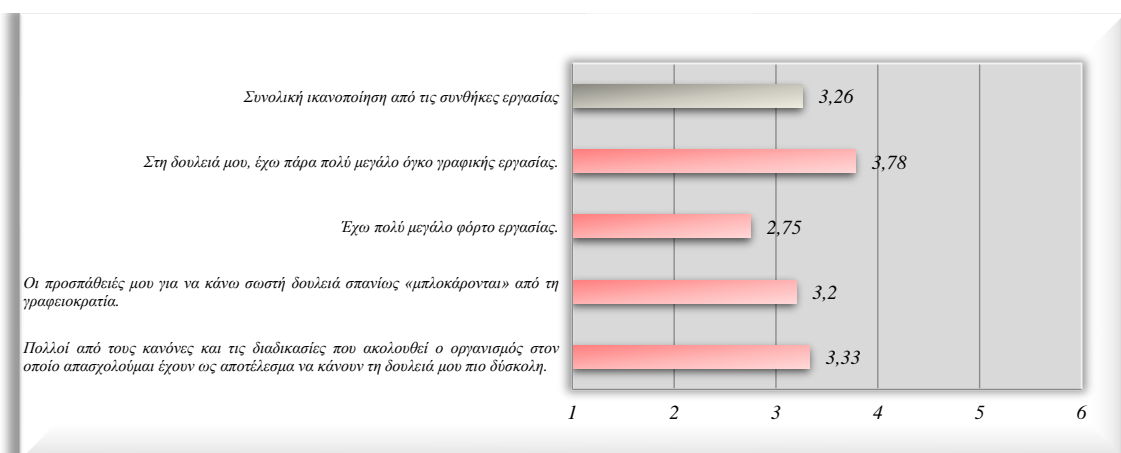


Ραβδόγραμμα 9

- Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

Στον πίνακα 10 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται τα ποσοστά και οι μέσοι όροι αναφορικά με την ικανοποίηση των ερωτώμενων από τις συνθήκες εργασίας. Συγκεκριμένα, συνολικά η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας εμφανίζει μέσο όρο 3.26 και μπορεί να χαρακτηριστεί ως μέτρια, ενώ οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι από το φόρτο της γραφικής εργασίας (Μ.Ο.= 3.78), ενώ αντίθετα χαμηλότερη ικανοποίηση παρατηρήθηκε από τον γενικό όγκο της εργασίας τους (Μ.Ο.= 2.75). Επίσης, πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν τη δουλειά τους πιο δύσκολη (Μ.Ο.= 3.33).

Πίνακας 10. Ποσοστά και μέσοι όροι ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας		Διαφωνώ πολύ					Συμφωνώ πολύ	Μέσος Όρος
		1	2	3	4	5	6	
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν τη δουλειά μου πιο δύσκολη.(Α)	7.1	23.6	32.3	8.7	22.8	5.5	3.33
15	Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά σπανίως «μπλοκάρονται» από τη γραφειοκρατία.	16.5	20.5	22	21.3	6.3	13.4	3.20
24	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.(Α)	23.6	30.7	13.4	17.3	8.7	6.3	2.75
31	Στη δουλειά μου, έχω πάρα πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.(Α)	2.4	13.4	27.6	33.9	5.5	17.3	3.78
Συνολική ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας								3.26

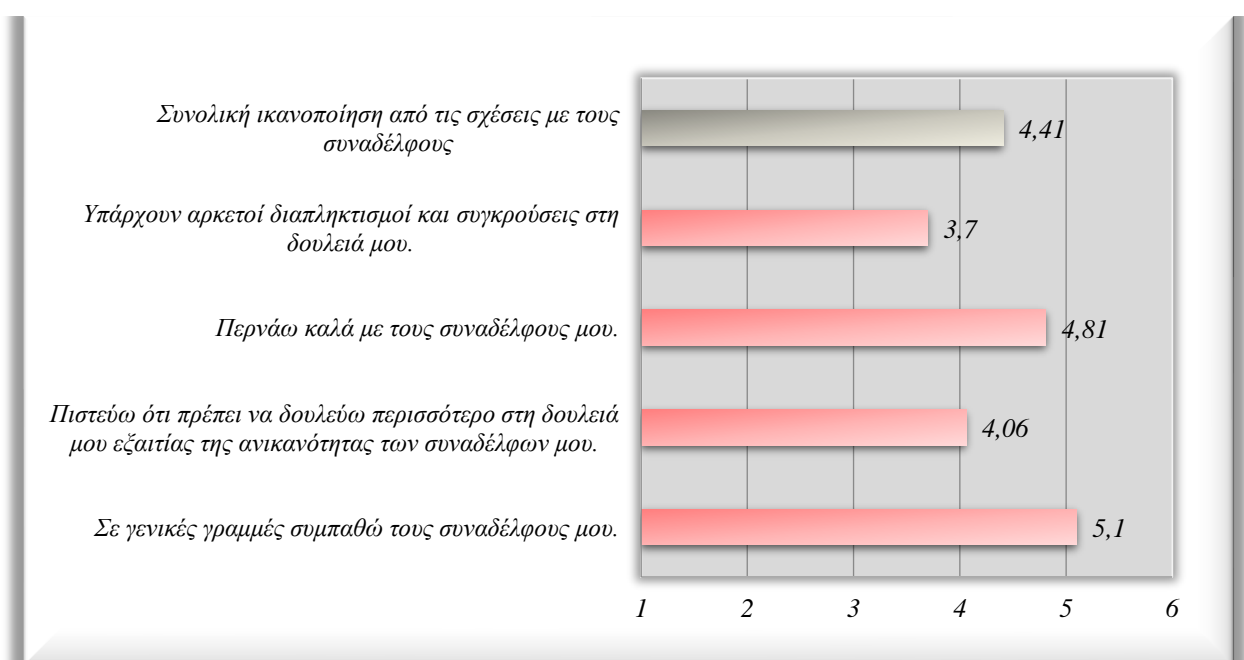


Ραβδόγραμμα 10

- Ικανοποίηση από τη σχέση με τους συναδέλφους

Στον πίνακα 11 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται τα ποσοστά και οι μέσοι όροι αναφορικά με την ικανοποίηση των ερωτώμενων από τη σχέση με τους συναδέλφους. Συγκεκριμένα, συνολικά η ικανοποίηση από τη σχέση με τους συναδέλφους εμφανίζει μέσο όρο 4.41 και μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλή, ενώ οι ερωτώμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απάντησαν πως σε γενικές γραμμές συμπαθούν τους συναδέλφους τους (Μ.Ο.= 5.10), και πως περνούν καλά με τους συναδέλφους τους (Μ.Ο.= 4.81).

Πίνακας 11. Ποσοστά και μέσοι όροι ικανοποίησης από τη σχέση με τους συναδέλφους		Διαφωνώ πολύ					Συμφωνώ πολύ	Μέσος Όρος
		1	2	3	4	5	6	
7	Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	-	9.4	0.8	11	27.6	51.2	5.10
16	Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.(Α)	2.4	12.6	35.4	7.1	11	31.5	4.06
25	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	-	6.3	9.4	16.5	32.3	35.4	4.81
34	Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου.(Α)	3.9	19.7	29.1	15	14.2	18.1	3.70
Συνολική ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους								4.41

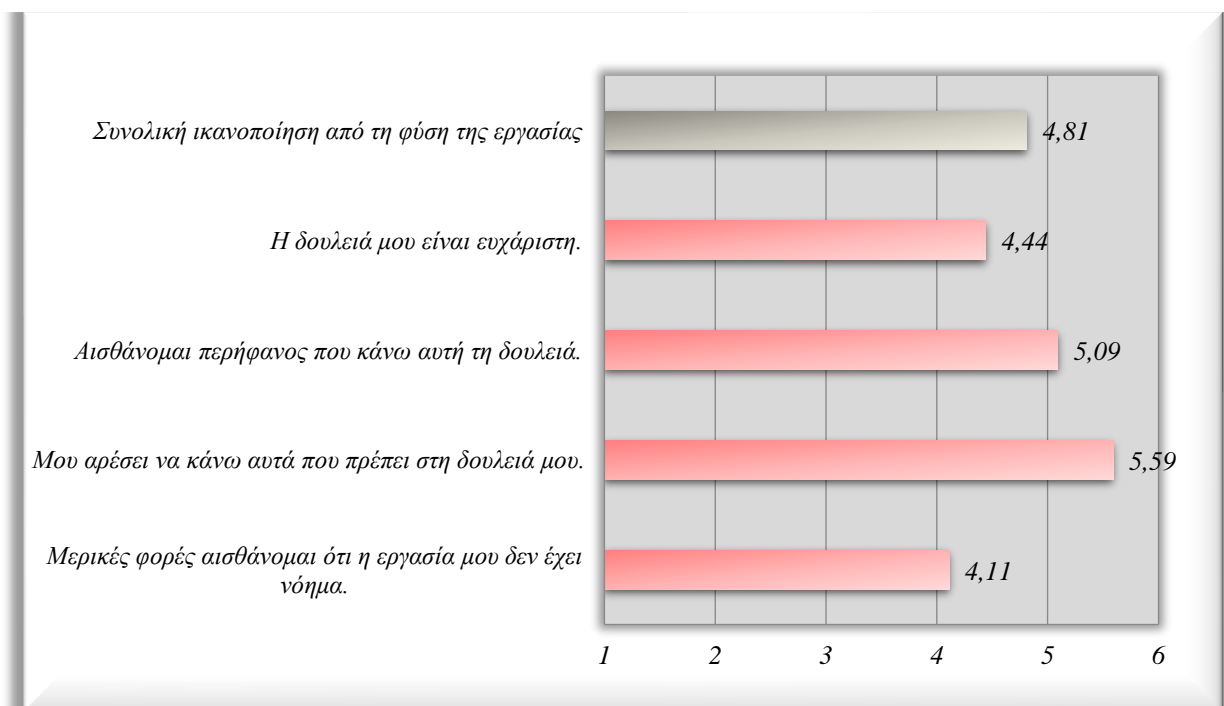


Ραβδόγραμμα 11

- Ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας

Στον πίνακα 12 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται τα ποσοστά και οι μέσοι όροι αναφορικά με την ικανοποίηση των ερωτώμενων από τη φύση της εργασίας. Συγκεκριμένα, συνολικά η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας εμφανίζει μέσο όρο 4.81 και μπορεί να χαρακτηριστεί ως *υψηλή*, ενώ οι ερωτώμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απάντησαν πως τους αρέσουν να κάνουν αυτά που πρέπει στη δουλειά τους (Μ.Ο.=5.59), και πως αισθάνονται περήφανοι που κάνουν αυτή τη δουλειά (Μ.Ο.= 5.09).

Πίνακας 12. Ποσοστά και μέσοι όροι ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας		Διαφωνώ πολύ → Συμφωνώ πολύ					Μέσος Όρος	
		1	2	3	4	5		6
8	Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.(Α)	7.1	15.7	16.5	15	11	34.6	4.11
17	Μου αρέσει να κάνω αυτά που πρέπει στη δουλειά μου.	-	-	-	14.2	11.8	74	5.59
27	Αισθάνομαι περήφανος που κάνω αυτή τη δουλειά.	6.3	-	5.5	16.5	9.4	62.2	5.09
35	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.	4.7	7.9	10.2	20.5	29.1	27.6	4.44
Συνολική ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας								4.81

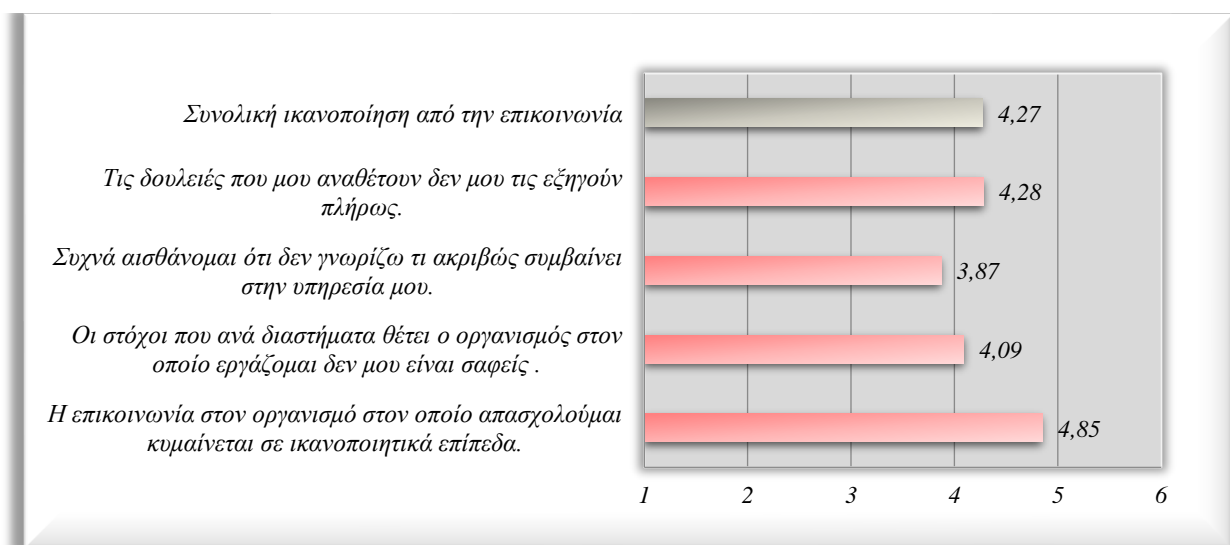


Ραβδόγραμμα 12

- Ικανοποίηση από την επικοινωνία

Στον πίνακα 13 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται τα ποσοστά και οι μέσοι όροι αναφορικά με την ικανοποίηση των ερωτώμενων από την επικοινωνία. Συγκεκριμένα, συνολικά η ικανοποίηση από την επικοινωνία εμφανίζει μέσο όρο 4.27 και μπορεί να χαρακτηριστεί ως *υψηλή*, ενώ οι ερωτώμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απάντησαν πως αισθάνονται η επικοινωνία στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα (Μ.Ο.= 4.85), και είναι ικανοποιημένοι από την επεξήγηση των εργασιών που τους αναθέτουν (Μ.Ο.= 4.28).

Πίνακας 13. Ποσοστά και μέσοι όροι ικανοποίησης από την επικοινωνία		Διαφωνώ πολύ → Συμφωνώ πολύ					Μέσος Όρος	
		1	2	3	4	5		6
9	Η επικοινωνία στον οργανισμό στον οποίο απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.	-	6.3	9.4	18.1	25.2	40.9	4.85
18	Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.(Α)	15	15.7	10.2	-	22	37	4.09
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία μου.(Α)	11.8	-	25.2	32.3	13.4	17.3	3.87
36	Τις δουλειές που μου αναθέτουν δεν μου τις εξηγούν πλήρως.(Α)	2.4	8.7	23.6	22.8	8.7	33.9	4.28
<b>Συνολική ικανοποίηση από την επικοινωνία</b>								<b>4.27</b>



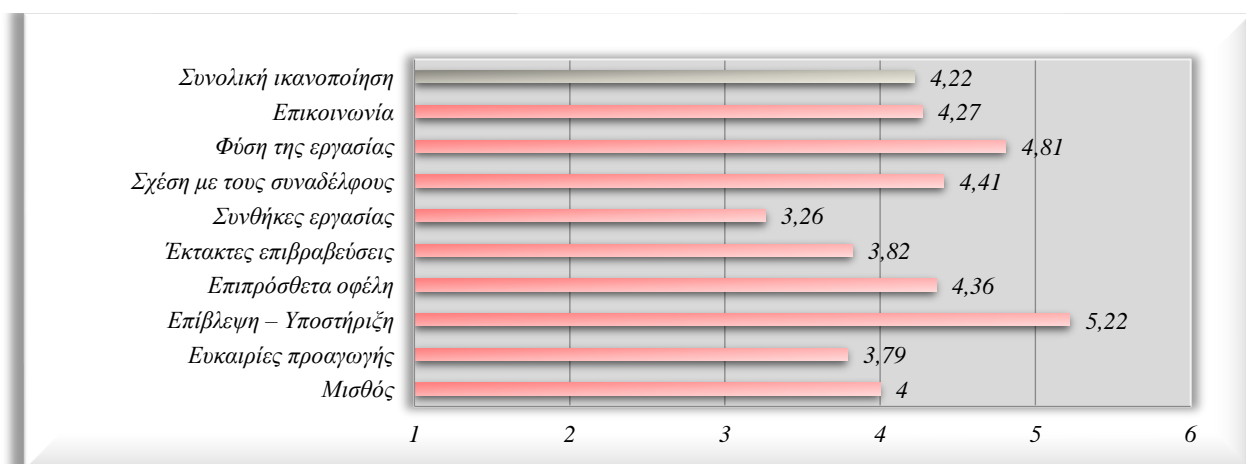
Ραβδόγραμμα 13



- Συνολική ικανοποίηση και συνολικές μεταβλητές

Στον πίνακα 14 και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα περιλαμβάνονται οι μέσοι όροι αναφορικά με τις διαστάσεις της ικανοποίησης των ερωτώμενων από την εργασία τους. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση από την εργασία εμφανίζει **μέση τιμή 4.22** και μπορεί να χαρακτηριστεί ως **συνολικά υψηλή**, ενώ οι ερωτώμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απάντησαν πως είναι ικανοποιημένοι από την επίβλεψη-υποστήριξη ( $M.O.= 5.22$ ,  $T.A.= 0.824$ ), την φύση της εργασίας ( $M.O.= 4.81$ ,  $T.A.= 0.830$ ), και τη σχέση με τους συναδέλφους ( $M.O.= 4.41$ ,  $T.A.= 0.855$ ). Αντιθέτως, μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζεται από τις συνθήκες εργασίας ( $M.O.= 3.26$ ,  $T.A.= 0.715$ ), τις ευκαιρίες προαγωγής ( $M.O.= 3.79$ ,  $T.A.= 1.05$ ), και τις έκτακτες επιβραβεύσεις ( $M.O.=3.82$ ,  $T.A.=1.21$ ).

Πίνακας 14. Μέσοι όροι διαστάσεων ικανοποίησης					
	Πλήθος	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Μισθός	127	2.00	6.00	4.00	1.14
Ευκαιρίες προαγωγής	127	2.00	6.00	3.79	1.06
Επίβλεψη – Υποστήριξη	127	3.00	6.00	5.22	0.82
Επιπρόσθετα οφέλη	127	1.75	6.00	4.36	0.96
Έκτακτες επιβραβεύσεις	127	1.50	6.00	3.82	1.21
Συνθήκες εργασίας	127	2.00	4.75	3.26	0.72
Σχέση με τους συναδέλφους	127	3.25	6.00	4.41	0.86
Φύση της εργασίας	127	3.25	6.00	4.81	0.83
Επικοινωνία	127	2.50	6.00	4.27	1.07
Συνολική ικανοποίηση	127	3.25	5.42	4.22	0.66



Ραβδόγραμμα 14

### 3.3. Ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που επιλέχθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας, ελέγχθηκε αρχικά για την αξιοπιστία του. Η αξιοπιστία αφορά το πραγματικό μέγεθος του χαρακτηριστικού που μελετάται κάθε φορά. Η αξιοπιστία προκύπτει από την επαναληπτικότητα του αποτελέσματος. Όταν αυτό συμβαίνει, τότε μπορεί να πει κανείς τεκμηριωμένα ότι το εργαλείο υπολογίζει την πραγματική τιμή του εξεταζόμενου χαρακτηριστικού σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ο πιο συχνός τρόπος για την εκτίμηση της αξιοπιστίας μιας έρευνας είναι ο υπολογισμός της τιμής του συντελεστή εσωτερικής συνέπειας *alpha* (*a*) του *Cronbach*. Αποδεκτές τιμές αξιοπιστίας θεωρούνται όσες είναι μεγαλύτερες από την τιμή 0.70 (DeVaus, 2007). Παρόλα αυτά, αν λάβουμε υπόψη μας το μέγεθος του δείγματος, αρκετές διαστάσεις είναι δυνατόν να παρουσιάζουν τιμές αξιοπιστίας κάτω του 0.70.

Πίνακας 15. Ανάλυση αξιοπιστίας		
	Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Μισθός	0.682	4
Ευκαιρίες προαγωγής	0.578	4
Επίβλεψη – Υποστήριξη	0.746	4
Επιπρόσθετα οφέλη	0.532	4
Έκτακτες επιβραβεύσεις	0.801	4
Συνθήκες εργασίας	0.444	4
Σχέση με τους συναδέλφους	0.465	4
Φύση της εργασίας	0.422	4
Επικοινωνία	0.626	4
Συνολική ικανοποίηση	0.890	36

Συμπερασματικά, η ανάλυση αξιοπιστίας που εκτελέστηκε είχε ως αποτέλεσμα συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha 0.890 = 89% για όλο το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

### 3.4. Επαγωγική στατιστική ανάλυση των δεδομένων

Παρακάτω παρουσιάζονται οι στατιστικοί έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν για να ελεγχθεί κατά πόσο οι απαντήσεις των ερωτώμενων διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

- Διαστάσεις ικανοποίησης ανά φύλο

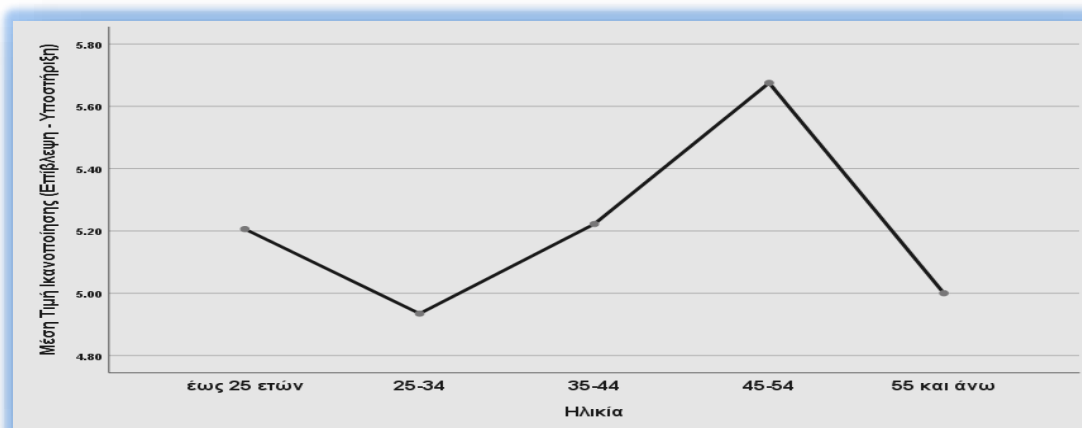
Όπως φαίνεται από τον πίνακα 16, οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση από το μισθό, τις ευκαιρίες προαγωγής, τα επιπρόσθετα οφέλη, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τη φύση της εργασίας, την επικοινωνία και συνολικά. Παρά ταύτα, από την πραγματοποίηση του ελέγχου ανεξαρτήτων δειγμάτων (Independent Samples T-Test) είναι φανερό πως δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία ( $p > 0,05$ ). Οι γυναίκες παρουσιάζουν συνολικά ελάχιστα υψηλότερη ικανοποίηση (M.O.= 4.23) έναντι των ανδρών (M.O.=4.16).

Πίνακας 16. Διαστάσεις ικανοποίησης ανά φύλο					
	Φύλο	Πλήθος	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	p-value
Μισθός	Ανδρας	12	3.93	1.06	.829
	Γυναίκα	115	4.01	1.16	
Προαγωγή	Ανδρας	12	3.69	1.16	.702
	Γυναίκα	115	3.81	1.05	
Επίβλεψη Υποστήριξη	Ανδρας	12	5.35	0.69	.581
	Γυναίκα	115	5.22	0.84	
Επιπρόσθετα οφέλη	Ανδρας	12	4.25	1.31	.673
	Γυναίκα	115	4.37	0.92	
Έκτακτες επιβραβεύσεις	Ανδρας	12	3.90	1.41	.823
	Γυναίκα	115	3.81	1.20	
Συνθήκες εργασίας	Ανδρας	12	3.17	0.86	.602
	Γυναίκα	115	3.28	0.70	
Σχέσεις με τους συναδέλφους	Ανδρας	12	4.25	0.81	.474
	Γυναίκα	115	4.44	0.86	
Φύση της εργασίας	Ανδρας	12	4.69	0.97	.590
	Γυναίκα	115	4.82	0.82	
Επικοινωνία	Ανδρας	12	4.23	1.00	.875
	Γυναίκα	115	4.28	1.07	
Συνολική ικανοποίηση	Ανδρας	12	4.16	0.75	.746
	Γυναίκα	115	4.23	0.66	

- Ικανοποίηση από την επίβλεψη – υποστήριξη ανά ηλικιακή ομάδα

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 17 και το διάγραμμα 1 των μέσων όρων, οι ερωτώμενοι από 45 έως 54 ετών παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση (Μ.Ο.= 5.68), και ακολουθούν οι ερωτώμενοι από 35 έως 44 ετών (Μ.Ο.= 5.22). Αντιθέτως, ελαφρώς χαμηλότερη ικανοποίηση από την επίβλεψη - υποστήριξη παρουσιάζεται στους ερωτώμενους από 25 έως 34 ετών (Μ.Ο.=4.93).

Πίνακας 17. Μέσοι όροι της ικανοποίησης από την επίβλεψη – υποστήριξη ανά ηλικιακή ομάδα					
	Πλήθος	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή
έως 25 ετών	17	5.21	0.93	3.75	6.00
25 έως 34	42	4.93	0.88	3.00	6.00
35 έως 44	36	5.22	0.83	3.00	6.00
45 έως 54	30	5.68	0.39	5.00	6.00
55 και άνω	2	5.00	1.41	4.00	6.00
Σύνολο	127	5.23	0.82	3.00	6.00



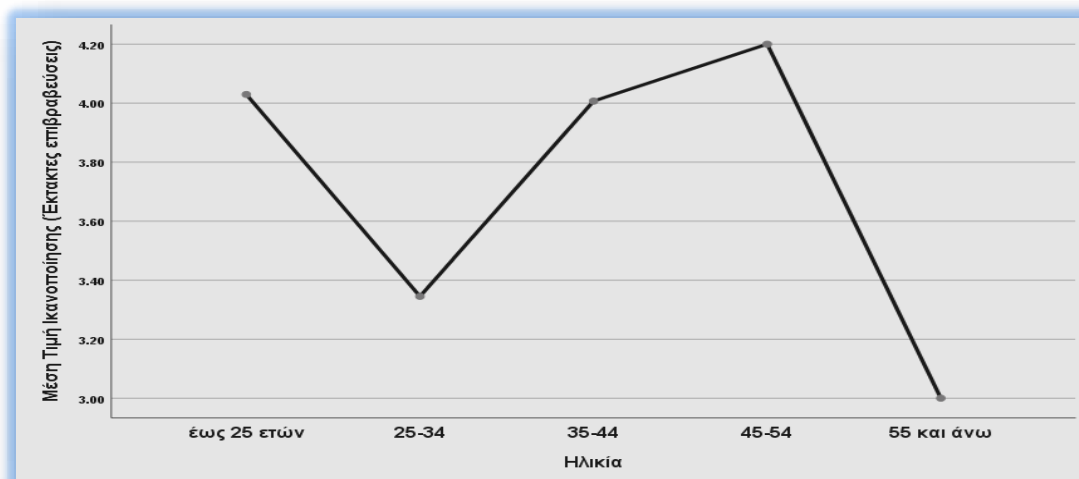
### Διάγραμμα 1

Επίσης, η ανάλυση διακύμανσης ANOVA έδειξε πως η ηλικία των ερωτώμενων αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης αναφορικά με την ικανοποίηση από την επίβλεψη υποστήριξη,  $F(4,122) = 3.901, p < 0,05$ . Ειδικότερα, τα αποτελέσματα από την σύγκριση όλων των ηλικιακών ομάδων, ανά δυο, με τη διόρθωση Bonferroni, έδειξαν πως υπήρχε στατιστικά χαμηλότερη ικανοποίηση στην επίβλεψη – υποστήριξη για τους εργαζομένους 25 έως 34 ετών σε σύγκριση με τους εργαζομένους 45 έως 54 ετών ( $p < 0,05$ ).

- Ικανοποίηση από τις έκτακτες επιβραβεύσεις ανά ηλικιακή ομάδα

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 18 και το διάγραμμα 2 των μέσων όρων, οι ερωτώμενοι από 45 έως 54 ετών παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση (Μ.Ο.=4.20), και ακολουθούν οι ερωτώμενοι έως 25 ετών (Μ.Ο.= 4.03). Αντιθέτως αρκετά χαμηλότερη ικανοποίηση από τις έκτακτες επιβραβεύσεις παρουσιάζεται στους ερωτώμενους από 25 έως 34 ετών (Μ.Ο.= 3.34).

Πίνακας 18. Μέσοι όροι της ικανοποίησης από τις έκτακτες επιβραβεύσεις ανά ηλικιακή ομάδα					
	Πλήθος	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή
έως 25 ετών	17	4.03	1.49	1.50	6.00
25 έως 34	42	3.34	0.66	2.25	5.50
35 έως 44	36	4.01	1.19	2.25	6.00
45 έως 54	30	4.20	1.50	1.50	6.00
55 και άνω	2	3.00	0.35	2.75	3.25
Σύνολο	127	3.82	1.21	1.50	6.00



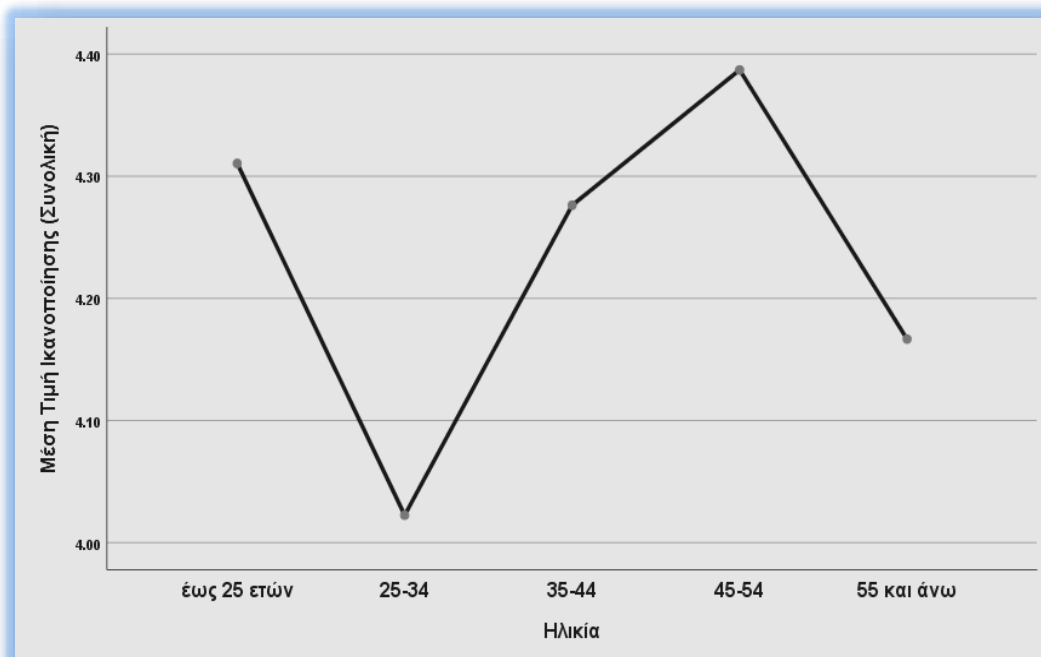
Διάγραμμα 2

Επίσης, η ανάλυση διακύμανσης ANOVA έδειξε πως η ηλικία των ερωτώμενων αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης αναφορικά με την ικανοποίηση από τις έκτακτες επιβραβεύσεις,  $F(4,122) = 3.102$ ,  $p < 0,05$ . Ειδικότερα, τα αποτελέσματα από την σύγκριση όλων των ηλικιακών ομάδων, ανά δυο, με τη διόρθωση Bonferroni, έδειξαν πως υπήρχε στατιστικά χαμηλότερη ικανοποίηση στις έκτακτες επιβραβεύσεις για τους εργαζομένους 25 έως 34 ετών σε σύγκριση με τους εργαζομένους 45 έως 54 ετών ( $p < 0,05$ ).

- Συνολική ικανοποίηση από την εργασία ανά ηλικιακή ομάδα

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 19 και το διάγραμμα 3 των μέσων όρων, οι ερωτώμενοι από 45 έως 54 ετών παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση (Μ.Ο.=4.39), και ακολουθούν οι ερωτώμενοι έως 25 ετών (Μ.Ο.= 4.31). Αντιθέτως ελάχιστα χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία παρουσιάζεται στους ερωτώμενους από 25 έως 34 ετών (Μ.Ο.= 4.02).

Πίνακας 19. Μέσοι όροι της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά ηλικιακή ομάδα					
	Πλήθος	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή
έως 25 ετών	17	4.31	0.82	3.25	5.42
25 έως 34	42	4.02	0.52	3.25	5.33
35 έως 44	36	4.28	0.74	3.25	5.42
45 έως 54	30	4.39	0.62	3.25	5.33
55 και άνω	2	4.17	0.39	3.89	4.44
Σύνολο	127	4.22	0.66	3.25	5.42



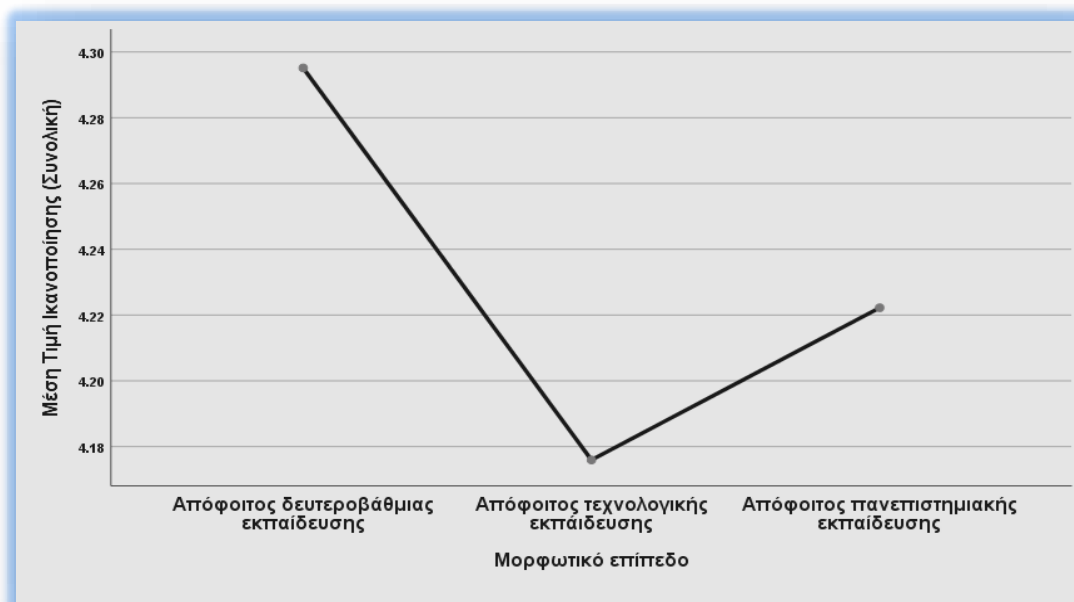
Διάγραμμα 3

Επίσης, η ανάλυση διακύμανσης ANOVA έδειξε πως η ηλικία των ερωτώμενων τελικά δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης αναφορικά με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων,  $F(4,122) = 1.582$ ,  $p > 0,05$ .

- Συνολική ικανοποίηση από την εργασία ανά μορφωτικό επίπεδο

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 20 και το διάγραμμα 4 των μέσων όρων, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση (Μ.Ο.= 4.30), και ακολουθούν οι απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (Μ.Ο.=4.22). Αντιθέτως ελάχιστα χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία παρουσιάζεται στους απόφοιτους τεχνολογικής εκπαίδευσης (Μ.Ο.= 4.18).

Πίνακας 20. Μέσοι όροι της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά μορφωτικό επίπεδο					
	Πλήθος	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	48	4.30	0.70	3.25	5.42
Απόφοιτος τεχνολογικής εκπαίδευσης	78	4.18	0.64	3.25	5.42
Απόφοιτος πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	1	4.22	.	4.22	4.22
Σύνολο	127	4.22	0.66	3.25	5.42



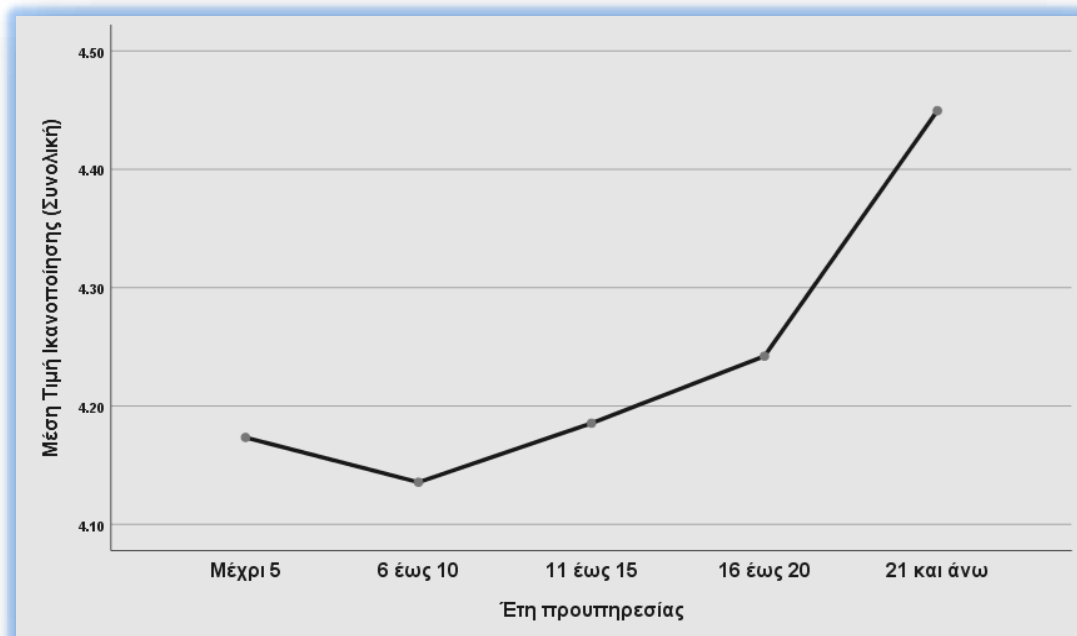
Διάγραμμα 4

Επίσης, η ανάλυση διακύμανσης ANOVA έδειξε πως το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης αναφορικά με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων,  $F(2,124) = .476, p > 0,05$ .

- Συνολική ικανοποίηση από την εργασία ανά έτη προϋπηρεσίας

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 21 και το διάγραμμα 5 των μέσων όρων, οι ερωτώμενοι με άνω των 21 ετών προϋπηρεσία παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση (Μ.Ο.= 4.45), και ακολουθούν οι ερωτώμενοι με 16 έως 20 έτη προϋπηρεσίας (Μ.Ο.= 4.24). Αντιθέτως ελάχιστα χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία παρουσιάζεται στους ερωτώμενους με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας (Μ.Ο.= 4.13).

Πίνακας 21. Μέσοι όροι της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά έτη προϋπηρεσίας					
	Πλήθος	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή
Μέχρι 5 έτη	33	4.17	0.70	3.25	5.42
6 έως 10	25	4.13	0.66	3.25	5.42
11 έως 15	40	4.19	0.67	3.25	5.33
16 έως 20	7	4.24	0.65	3.64	5.33
21 και άνω	22	4.45	0.61	3.25	5.14
Σύνολο	127	4.22	0.66	3.25	5.42



Διάγραμμα 5

Επίσης, η ανάλυση διακύμανσης ANOVA έδειξε πως τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων δεν αποτελούν σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης αναφορικά με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων,  $F(4,122) = .825, p > 0,05$ .



- Συσχέτιση των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση

Για τη συσχέτιση των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος Pearson, με τα αποτελέσματα όπως διατυπώνονται στον πίνακα 22 να δείχνουν, πως οι διαστάσεις που παρουσιάζουν υψηλότερη συσχέτιση με την συνολική ικανοποίηση από την εργασία είναι η ικανοποίηση από την επικοινωνία ( $r = .886$ ), έπειτα η ικανοποίηση από τα επιπρόσθετα οφέλη ( $r = .832$ ), τον μισθό ( $r = .802$ ), και τη φύση της εργασίας ( $r = .801$ ). Αντιθέτως, χαμηλότερη συσχέτιση εμφανίστηκε με την ικανοποίηση από την επίβλεψη – υποστήριξη ( $r = .412$ ), ενώ δεν παρουσιάστηκε συσχέτιση ανάμεσα στην συνολική ικανοποίηση και στην ικανοποίηση από τις συνθήκες λειτουργίας ( $r = .147$ ).

Πίνακας 22.

Συσχέτιση των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. <u>Μισθός</u>	Συντελεστής Pearson	1	.516**	.202*	.756**	.498**	.046	.494**	.581**	.623**	.802**
	p-value		.000	.023	.000	.000	.609	.000	.000	.000	.000
2. <u>Προαγωγή</u>	Συντελεστής Pearson		1	.041	.544**	.643**	-.205*	.179*	.455**	.680**	.686**
	p-value			.651	.000	.000	.021	.044	.000	.000	.000
3. <u>Επίβλεψη Υποστήριξη</u>	Συντελεστής Pearson			1	.251**	.321**	-.098	.494**	.190*	.202*	.412**
	p-value				.004	.000	.275	.000	.032	.023	.000
4. <u>Επιπρόσθετα οφέλη</u>	Συντελεστής Pearson				1	.637**	-.008	.404**	.610**	.691**	.832**
	p-value					.000	.926	.000	.000	.000	.000
5. <u>Έκτακτες επιβραβεύσεις</u>	Συντελεστής Pearson					1	-.035	.201*	.604**	.647**	.784**
	p-value						.694	.023	.000	.000	.000
6. <u>Συνθήκες λειτουργίας</u>	Συντελεστής Pearson						1	.187*	.257**	.081	.147
	p-value							.035	.003	.368	.098
7. <u>Σχέσεις με συναδέλφους</u>	Συντελεστής Pearson							1	.345**	.530**	.609**
	p-value								.000	.000	.000
8. <u>Φύση της εργασίας</u>	Συντελεστής Pearson								1	.799**	.801**
	p-value									.000	.000
9. <u>Επικοινωνία</u>	Συντελεστής Pearson									1	.886**
	p-value										.000
10. <u>Συνολική ικανοποίηση</u>	Συντελεστής Pearson										1
	p-value										

(\*\*) Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0.01

(\*) Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0.05

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Συμπεράσματα, προτάσεις και περιορισμοί της έρευνας**

### **4.1. Συμπεράσματα της έρευνας**

Τα συμπεράσματα της έρευνας σε ακολουθία με τις ερευνητικές ερωτήσεις είναι τα εξής :

*Ερευνητική ερώτηση 1 : Ποια τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού της κλινικής «Άγιος Λουκάς»;*

Αναφορικά με τις διαστάσεις της ικανοποίησης των ερωτώμενων από την εργασία τους, βρέθηκε πως η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να χαρακτηριστεί ως συνολικά υψηλή με Μ.Ο.4.22 (βάσει οδηγιών ανάλυσης του ερωτηματολογίου τιμές με Μ.Ο. >4 συνεπάγεται με *ικανοποίηση των εργαζομένων*), ενώ οι ερωτώμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απάντησαν πως είναι ικανοποιημένοι από την επίβλεψη - υποστήριξη, τη φύση της εργασίας και τη σχέση με τους συναδέλφους. Αντιθέτως, μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζεται κατά σειρά από τις συνθήκες εργασίας τις ευκαιρίες προαγωγής και τις έκτακτες επιβραβεύσεις.

*Ερευνητική ερώτηση 2 : Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού αναλογικά με τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά;*

Αναφορικά με τη διαφοροποίηση των απαντήσεων των ερωτώμενων σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση αναλογικά με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά βρέθηκε πως το φύλο των ερωτώμενων δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών όπως αυτές των Jung et al, (2007), Kifle και Desta (2012), οι οποίες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι άνδρες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία συγκριτικά με τις γυναίκες, και πως οι γυναίκες εργαζόμενες είναι πιο ικανοποιημένες από τους άνδρες εργαζόμενους σε αντιστοιχία με τις παραπάνω έρευνες, αλλά σε συμφωνία με τις έρευνες των Jaradat et al, (2017), και των Goswami et al, (2013), οι οποίες ανέφεραν ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία στο

νοσηλευτικό προσωπικό. Συνεπώς στην υπό μελέτη κλινική υπάρχει ικανοποίηση από την εργασία ανεξαρτήτου φύλου.

Επίσης, η ηλικία των ερωτώμενων διαφοροποιεί τις απαντήσεις αυτών, σχετικά με την ικανοποίηση από την επίβλεψη – υποστήριξη, με τους εργαζόμενους από 25 έως 34 ετών να παρουσιάζουν την χαμηλότερη ικανοποίηση, και ομοίως, το ίδιο συμβαίνει με την ικανοποίηση από τις έκτακτες επιβραβεύσεις, στην ίδια ηλικιακή ομάδα, αλλά όχι αναφορικά με την συνολική ικανοποίηση από την εργασία, γεγονός που έρχεται εν μέρη σε αντίθεση με τις έρευνες των Clark et al, (1996), και των Rajput et al, (2017), οι οποίοι υποστήριζαν ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης καθώς η ηλικία τους αυξάνεται. Επομένως στην υπό μελέτη κλινική, υπάρχει σχεδόν πλήρης ικανοποίηση ανεξάρτητα από την ηλικία.

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στην κλινική «Άγιος Λουκάς» γεγονός που δεν συμφωνεί με τις έρευνες των Bader et al, (2013) και Clark (1996), που συμπέραναν πως οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο τείνουν να εμφανίζουν χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, αλλά συμφωνεί με τις έρευνες των Phill (2009), και Ritter Anker (2002), που κατέληξαν πως δεν υπάρχει σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και ικανοποίησης από την εργασία. Συνεπώς στην υπό μελέτη ιδιωτική κλινική, υπάρχει ικανοποίηση ανεξάρτητα από το επίπεδο μόρφωσης.

Τέλος όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας επίσης δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της κλινικής. Επομένως και τα έτη υπηρεσίας αναδείχτηκε πως δεν διαφοροποιούν την ικανοποίηση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα (και πάλι) να υπάρχει ικανοποίηση των εργαζομένων στη υπό μελέτη κλινική, ανεξαρτήτου ετών προϋπηρεσίας.

***Ερευνητική ερώτηση 3 : Ποιες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού;***

Από τη συσχέτιση των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαστάσεις που παρουσιάζουν υψηλότερη συσχέτιση με την συνολική ικανοποίηση από την εργασία κατά σειρά είναι η ικανοποίηση από την επικοινωνία και ακολούθως, η ικανοποίηση από τα επιπρόσθετα

οφέλη, τον μισθό και τη φύση της εργασίας. Αντιθέτως χαμηλότερη συσχέτιση εμφανίστηκε με την ικανοποίηση από την επίβλεψη – υποστήριξη, ενώ δεν παρουσιάστηκε συσχέτιση ανάμεσα στην συνολική ικανοποίηση και στην ικανοποίηση από τις συνθήκες λειτουργίας

Εν κατακλείδι, συνολικά αναδείχθηκε πως στην ιδιωτική κλινική «Άγιος Λουκάς», το νοσηλευτικό προσωπικό εμφανίζει υψηλή ικανοποίηση από την εργασία του, με την υποστήριξη από την επιστασία να είναι ο βασικότερος παράγοντας (γεγονός που αναδεικνύει πως ο τρόπος διοίκησης των εργαζομένων, με γνώμονα την εποπτεία αποτιμάται άκρως θετικά), και ακολουθούν, η υψηλή ικανοποίηση από την φύση της εργασίας, και η επίσης, υψηλή ικανοποίηση από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, το νοσηλευτικό προσωπικό εμφανίζει μέτρια ικανοποίηση ως προς τις συνθήκες εργασίας, τις ευκαιρίες προαγωγής, και τις έκτακτες επιβραβεύσεις, με αποτέλεσμα αυτές να χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης. Ακολούθως, στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων δεν βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αναλογικά με αυτά, με αποτέλεσμα να προκύπτει από την έρευνα, πως υπάρχει γενικότερη ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, στην υπό μελέτη κλινική, ανεξαρτήτου φύλου, μορφωτικού επιπέδου, ετών προϋπηρεσίας, και ηλικίας, πλην κάποιων εξαιρέσεων από την τελευταία, σε κάποιες συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες (25 έως 34 ετών), σε σχέση με την μειωμένη ικανοποίηση αυτών, αρχικά από τις έκτακτες επιβραβεύσεις, και έπειτα από την επίβλεψη – υποστήριξη. Επιπροσθέτως, βάσει των αποτελεσμάτων, επί του συνόλου των 9 επιμέρους διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης που ερευνήθηκαν, είναι αξιοσημείωτο να ειπωθεί πως δεν υπήρξε μια διάσταση, η οποία να εμφανίζει  $M.O. < 3$  (βάσει οδηγιών ανάλυσης του ερωτηματολογίου τιμές με  $M.O. < 3$  συνεπάγεται με δυσαρέσκεια των εργαζομένων), με αποτέλεσμα το νοσηλευτικό προσωπικό που συμμετείχε στην έρευνα να μην εμφανίζει δυσαρέσκεια από την εργασία συνολικά, στην υπό μελέτη κλινική. Τέλος, η ικανοποίηση από την εργασία αναδείχτηκε πως έχει συσχέτιση σε μεγαλύτερο βαθμό με την ικανοποίηση από την επικοινωνία, έπειτα την ικανοποίηση από τα επιπρόσθετα οφέλη, και ακολούθως τον μισθό, και τη φύση της εργασίας, ενώ χαμηλότερη συσχέτιση εμφανίστηκε με την ικανοποίηση από την επίβλεψη – υποστήριξη,

## **4.2. Προτάσεις της έρευνας**

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας κατέληξε στις εξής ακόλουθες προτάσεις:

Καθώς, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζεται από τις συνθήκες εργασίας, τις ευκαιρίες προαγωγής και τις έκτακτες επιβραβεύσεις, η διοίκηση της κλινικής «Άγιος Λουκάς» θα πρέπει να βελτιώσει περαιτέρω τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, να προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγή και να δημιουργήσει προοπτικές για επιπρόσθετες έκτακτες επιβραβεύσεις. Επίσης, αναφορικά με την ηλικία των ερωτώμενων μεγαλύτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί συγκεκριμένα στους νέους εργαζόμενους από 25 έως 34 ετών, ώστε να βελτιωθεί αρχικά η ικανοποίηση από τις έκτακτες επιβραβεύσεις, και έπειτα η ικανοποίηση από την επίβλεψη - υποστήριξη. Τέλος, από τη συσχέτιση των διαστάσεων βρέθηκε πως, για να μπορέσει η διοίκηση της κλινικής να αυξήσει ακόμη περισσότερο την ικανοποίηση των εργαζομένων της, θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα κατά σειρά, στην ικανοποίηση από την επικοινωνία, την ικανοποίηση από τα επιπρόσθετα οφέλη, τον μισθό και την φύση της εργασίας.

## **4.3. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Βασικός περιορισμός της έρευνας μπορεί να τεθεί το μέγεθος του δείγματος, καθώς ο αριθμός των 127 ατόμων αποτελεί σχετικά μικρό αριθμό δείγματος σύμφωνα με άλλες ανάλογες έρευνες. Ακολουθώντας, η εστίαση σε μία νοσοκομειακή μονάδα, χαρακτηρίζει την συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια ως μελέτη περίπτωσης και ως εκ τούτου, τα ευρήματα θα μπορούσαν να επικαιροποιηθούν σε έρευνες με πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα με περισσότερες ιδιωτικές μονάδες υγείας. Επίσης οι ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια υποδιάσταση του ερωτηματολογίου είναι πολλές εξ' αυτών παρόμοιες, και ως εκ τούτου, ενδέχεται η πρώτη απάντηση να επηρέασε και τις υπόλοιπες απαντήσεις. Ένας ακόμη περιορισμός που θα μπορούσε να παρατεθεί είναι πως οι άνδρες ερωτώμενοι, και οι εργαζόμενοι 55 ετών και άνω, αποτελούσαν την συντριπτική μειοψηφία, γεγονός, πως το δείγμα όσον αφορά το φύλο και την ηλικία, δεν παρουσίαζε ομοιογένεια. Έτσι οι παραπάνω παράγοντες καθιστούν τον ερευνητή επιφυλακτικό ως προς την γενίκευση των ευρημάτων.

Τέλος, ως πρόταση για μελλοντική έρευνα η παρούσα ερευνητική μελέτη θα μπορούσε, να επεκταθεί σε περισσότερες ιδιωτικές μονάδες υγείας, και να συμπεριληφθούν και άλλες διαστάσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που κατά καιρούς έχουν εξεταστεί. Τέτοιες διαστάσεις θεωρούνται η παρακίνηση του προσωπικού, η επιρροή που ασκεί η ηγεσία και η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων στον κλάδο της υγείας.

## Ξένη βιβλιογραφία

Adams, A., and Bond, S. (2000). Hospital nurses job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 536–543.

Ali, M.M., and Mohammad, H.Y. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.

Alpander, G.G. (1990). Relationship between commitment to hospital goals and job satisfaction: a case study of a nursing department. *Health Care Management Review*, 15(4), 51-62.

Alvarez García, J., Del Río-Rama, M. D. L. C., Saraiva, M., & Ramos Pires, A. (2016). Dependency relationships between critical factors of quality and employee satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(5-6), 595-612.

Alvesson M (2009) Critical Perspectives on Strategic HRM, in *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, ed. J Storey, P M Wright and D Ulrich, pp52-67, Routledge: Abbingdon

Amason, A.C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Acad. Manag. J.* 39, 123–148.

Anderson, C.H. (1984). Job Design: Employee Satisfaction and Performance in Retail Stores. *Journal of Small Business Management*, 22, 9-16.

Armstrong M (2008) *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*, London: Kogan Page.

Armstrong M (2016), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, London: Kogan.

Armstrong M and Taylor S (2015), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page



Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199.

Ayoub, F. (2010). Many facets to Job Satisfaction

Azim, M., Haque, M. & Chowdury, R. (2013). Gender, Marital Status and Job Satisfaction, an Empirical Study. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), pp. 488-498.

Bader, H.A.M., Hashim, I.H.M., & Zaharim, N.M. (2013). Job Satisfaction among Bank Employees in Eastern Libya. *American International Journal of Social Science*, 2(1), 30-44.

Birknerova, Z. (2012). Professional Preconditions for Successful Managerial Work. *Adv. Asian Soc. Sci.*, 1, 67–71.

Bjork J.M., Smith A.R., Danube C.L., Hommer D.W. (2007). Developmental differences in posterior mesofrontal cortex recruitment by risky rewards. *J. Neurosci.*;27:4839–4849.

Bjork, L.; Harenstam, A. (2016). Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services. *Scand. J. Manag.*, 32, 209–219.

Blegen, M.A. (1993). Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, 42(1), 36-41.

Bolton, S. (2005). Making up managers: the case of NHS nurses. *Work Employment and Society*, 19(1), 5-23.

Bolt, J. F. (1983). Job security: its time has come", *Harvard Business Review*, 61(6), 115- 23.

Boxall P (1996), The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal*, 6(3), pp 59-75

Boxall P and Purcell J (2016), *Strategy and Human Resource Management*, London: Palgrave Macmillan.

Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14(4), 365–382.

Brooks-Carthon, J.M., Kutney-Lee, A., Sloane, D.M., Cimiotti, J.P., & Aiken, L.H. (2011). Quality of Care and Patient Satisfaction in Hospitals with High Concentrations of Black Patients. *Journal of Nursing Scholarship*, 43(3), 301– 310.

Caldwell, R (2004), Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perspectives of implementing HRM, *Industrial Relations Journal* 35(3), pp 196-215

Castillo, J.X.; Cano, J. (2004). Factors Explaining Job Satisfaction among Faculty. *J. Agric. Educ*, 45, 65–74.

Case, K. (2019). Effects on Employee Motivation of Working Conditions in National/International F&B Enterprises.

Chien, W.-T., & Yick, S.-Y. (2016). An Investigation of Nurses' Job Satisfaction in a Private Hospital and Its Correlates. *The Open Nursing Journal*, 10(1), 99-112.

Chiu, C.K., Chien, C.S., Lin, C.P., and Hsiao, C.Y. (2005). Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control. *Journal of Management Development*, 24(10), 837-855.

Clark, A. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217

Clegg, A. (2000). Leadership: improving the quality of patient care. *Nursing Standard*, 14(30), 43-5

Crail M (2006), HR roles and responsibilities 2006: Benchmarking the HR function, *IRS Employment Review* 839, 20 January, pp 9-15

Currie, D.; Gormley, T.; Roche, B.; Teague, P. (2017). The Management of Workplace Conflict: Contrasting Pathways in the HRM Literature. *Int. J. Manag. Rev.* 19, 492–509

Danish, R.Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159

Deci, E.L., and Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*. Plenum Press, New York, NY.

De Vaus, D. (2007). *Social surveys*, ed. 2. London: Sage

Dunbar, C.G.; Li, Z.F.; Shi, Y. (2017). Corporate Social Responsibility and CEO Risk-Taking Incentives. SSRN, 1–40

Dunn, S., and Wilson, B., and Esterman, A. (2005). Perceptions of working as a nurse in an acute care setting. *Journal of Nursing Management*, 13, 22–31.

Fang, C.H., Chang, S.T., and Chen, G.L. (2009). Applying Structural Equation Model to Study of the Relationship Model among leadership style, satisfaction, Organization commitment and Performance in hospital industry. EBISS '09. International Conference on E-Business and Information System Security, 23- 24 May 2009

Fombrun C, Tichy N and Devanna M (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.

Galdeano, A. S. (2002). Gender differences in job satisfaction and labour market participation: UK evidence from propensity score estimates.

Gerber, H., Twohy, C. H., Gandrud, B., Heymsfield, A. J., Mc- Farquhar, G. M., De Mott, P. J. & Rogers, D. C. (1998). Measurements of wave-cloud microphysical properties with two new aircraft probes. *Geophysical Research Letters*, 25(8), 1117–1120

Gifford, B.D., Zammuto, R.F., and Goodman, E.A. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of Healthcare Management*, 47, 13-26.

Goswami, M. (2013). A study of burnout of secondary school teachers in relation to their job satisfaction. *Journal Of Humanities And Social Science*, 10(1), 18-26.

Guest D (1991), *Personnel management: the end of orthodoxy*, *British Journal of Industrial relations*, 29(2), pp 149-76.

Guilbert JJ. (2006). The world health report 2006: working together for health. *Educ Health (Abingdon)*. 19(3):385–7.

Hackman, J, & Oldham, G 1976, 'Motivation through the Design of Work: Test of a Theory', *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, 2, pp. 250-279

Hammermesh, D. S. (1996). The changing distribution of job satisfaction. *The Journal of Human Resources*, 36(1), 1-30.

Harper, E., Castrucci, B. C., Bharthapudi, K., & Sellers, K. (2015). Job satisfaction: a critical, understudied facet of workforce development in public health. *Journal of Public Health Management and Practice*, 21(Suppl 6), S46.

Hee, O. C., Kamaludin, N. H., & Ping, L. L. (2016). Motivation and Job performance among nurses in the health tourism hospital in Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 668-672.

Herzberg, F., (1964). *The Motivation to Work*. New York: New York, John Wiley & Sons

Hird M, Sparrow P and Marsh C (2010), *HR structures: Are they working?* in eds P Sparrow et al, *Leading HR*, Basingstoke: Palgrave Macmillan

Hirschfeld, R.R. (2000). Validity studies. Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 6, 255-270

Huber, D.L. (2000). Leadership and care management overview. In *Leadership and Nursing Care Management*, edited by D.L. Huber, 3-27. Philadelphia, PA: Elsevier

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover. Productivity, corporate and financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672

Ioannou, P., Katsikavali, V., Galanis, P., Velonakis, E., Papadatou, D., & Sourtzi, P. (2015). Impact of job satisfaction on greeknurses health-related quality of life. *Safety and health at work*, 6(4), 324-328.

Ishara, S., Bandeira, M. & Zuardi, A. (2007). Public psychiatric services: Job satisfaction evaluation. *Rev Bras Psiquiatr*, 30(1), 38-41.

Incomes Data Services (2010), *HR Function Survey*, HR Study 928, London: IDS

Ironson GH, Smith PC, Brannick MT, Gibson WM, Paul KB. (1989). Construction of a Job in General Scale: a comparison of global, composite, and specific measures. *J Appl Psychol*;74: 193–200

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2000). *Managing human resource. A partnership perspective*. London: Southern-Western College Publishing

- Jaradat, Y. M., Nielsen, M. B., Kristensen, P., & BastPettersen, R. (2017). Shift work, mental distress and job satisfaction among Palestinian nurses. *Occupational Medicine*, 67(1), 71-74.
- Jayaraman, I., & Tamizhchelvan, M. (2015). An Empirical Analysis of the Relationship between Marital Status and Job Satisfaction of Library Professionals'. *International Journal of Applied Engineering Research*, 10(8), 21383-21394.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–252
- Jin MU, Jeong SH, Kim EK, Choi YH, Song KB. (2015). Burnout and its related factors in Korean dentists. *Int Dent J.*;65(1):22–31.
- Judge, T., Bono, J. & Locke, A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.
- Jung, K., Moon, M.J., & Hahm, S.D. (2007). Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results From the Korean Labor and Income Panel Data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125-146.
- Kavanaugh, J., Duffy, J.A., and Lilly, J. (2006). The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals. *Management Research News*, 29(6), 304-325.
- Kathawala, Y., Moore, K. J., & Elmuti, D. (1990). Preference between salary or job security increase. *International Journal of Manpower*.
- Keny, V., & Nnamdi, S. O. (2019). Employ productivity and organizational performance: A theoretical prespective. *Munich Personal RePEc Archive*
- Khokher, P., Bourgeault, I.L., and Sainsaulieu, I. (2009). Work culture within the hospital context in Canada: professional versus unit influences. *Journal of Health Organization and Management*, 23(3), 332-345.
- Kifle, T. & Desta, I. (2012). Gender Differences in Domains of Job Satisfaction: Evidence from Doctoral Graduates from Australian Universities. *Economic Analysis & Plocy*, 42(3), 319-338.

- Kirpal, S. (2004). Work identities of nurses between caring and efficiency demands. *Career Development International*, 9(3), 274-304.
- Knerr, M. (2014). An Empirical Analysis of the Relationship between Marital Status & Job Satisfaction, s.l.: Undergraduate Research Community.
- Kokkinene, L., Konu, A., and Viitanen, E. (2007). Personnel management in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services*, 20(3), 184-194.
- Kramer, M., & Hafner, L. P. (1989). Shared values: Impact on staff nurse job satisfaction and perceived productivity. *Nursing Research*, 38(3), 172–177.
- Kurniawan, H., & Heryanto, H. (2019). Effect of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in Department of Tourism, Youth and Sport of Padang District. *Archives of Business Research*, 7(7), 88-101.
- Kuriakose, V.; Sreejesh, S.; Wilson, P.R.; MR, A. (2019). The differential association of workplace conflicts on employee well-being the moderating role of perceived social support at work. *Int. J. Confl. Manag*, 30, 680–705.
- Kutlllovci, E. (2004). Human resource management. Prishtinë, Univeristy of Prishtina
- Lankau, M.J. (1997). An examination of mentoring, peer developmental relationships, and team participation as sources of learning in an organization. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 57(12-A), 5220.
- Lestari, S. I. P., Ambarwati, R., Agustina, T., Muryani, E., Andriani, A., & Alfani, M. (2019). The effect of customer's orientation of service employee on customer's satisfaction of health services.
- Locke E, Latham G. Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. (1990). *Psychol Sci*. 1(4): 240–6.
- Lu, H., While, A.E., and Barriball, K.L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-27.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*.

McCabe, T.J., and Garavan, T.N. (2008). A study of the drivers of commitment amongst nurses: The salience of training, development and career issues. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 528-568.

Mc Neese Smith, D.K. (1999). A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 29, 1332–1341.

Meng J, Wang J. (2007). Reasons and countermeasures of clinical nurses' turnover intention. *FamNur*. 5(5):61–2

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007

Mishra, M. N. (2009). *Organisational behaviour*. New Delhi, India: Vikas Publishing House.

Mueller, C. W., & McCloskey, J. C. (1990). Nurses' job satisfaction: A proposed measure. *Nursing Research*, 39(2), 113–117.

Mulcahy, C., and Betts, L. (2005). Transforming culture: an exploration of unit culture and nursing retention within a neonatal unit. *Journal of Nursing Management*, 13(6), 519-23.

Newman, K., Maylor, U., and Chansarkar, B. (2002). The nurse satisfaction, service quality and nurse retention chain. *Journal of Management in Medicine*, 16(4), 271-91.

Noble, A. (2009). Building health promotional work setting: identifying the relationship work characteristics and occupational stress. *Health Promotion International Journal*, 18(4), 351–359

Nguyen, T. H. (2016). Building human resources management capacity for university research: The case at four leading Vietnamese universities. *Higher Education*, 71(2), 231-251.

Oaya, Z. C. T., Ogbu, J., & Remilekun, O. G. (2017). Impact of recruitment and selection strategy on employees' performance: a study of three selected manufacturing companies in Nigeria. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 32–42

Ofuani, F. (2010). An Analysis of Factors Affecting Job Satisfaction of Women in Paid Employment in Benin City. *Edo Journal of Counselling*, 3(1), 121-131.

Ommen, O., Driller, E., Kohler, T., Kowalski, C., Ernstmann, N., Neumann, M., Steffen, P., and Pfaff, H. 2009. The Relationship between Social Capital in Hospitals and Physician Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 9(81). doi:10.1186/1472-6963-9-81.

Opatha, H. H. D. N. P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published

Packard, J.S., and Motowidlo, S.J. (1987). Subjective stress, job satisfaction, and job performance of hospital nurses. *Research in Nursing and Health*, 10(4), 253-61.

Peric, G., Gasic, M., & Ivanovic, V. (2015). Research of employee motivation in the spa tourist centers in Serbia. *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, (10), 65-76.

Phil, S. (2009). A study on job satisfaction among the employees of state bank of India in Coimbatore City.

Purcell J (1993), The challenge of human resource management for industrial relations research and practice, *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), pp.511-527.

Purcell J et al (2003), *Understanding the People and Performance Link*, CIPD: London

Rajput, B. L., Mahajan, D. A., & Agarwal, A. L. (2017). An Empirical Study of Job Satisfaction Factors of Masons Working on Construction Projects in Pune. *IUP Journal of Management Research*, 16(1).

Ranga, A., & Kamboj, R. (2018). A study on the Relationship Between Employee Satisfaction and Employees' Performance. *TRJ Tourism Research Journal*, 2(2), 94-104.

Raziqa, A.; Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Econ. Financ.* 23, 717–725.

Reilly P (2011), Re-structuring HR functions: a new model for HR? in *Annual Review of the HR Year Ahead, 2011*, Institute for Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/480.pdf>

Reilly P (2012), The practice of strategy, *Strategic HR Review*. 11(3), pp.129-135

Richer, M.C, Richie, J., and Marchionni, C. (2009). 'If we can't do more, let's do it differently!': using appreciative inquiry to promote innovative ideas for better health care work environments. *Journal of Nursing Management*, 17, 947–955.



- Ritter, J. & Anker, R. (2002). Good Jobs, Bad Jobs: Workers' evaluations in five countries. *International Labour Review*, 141(4), 331-358.
- Robbins, S., Odendaal, A. & Roodt, G. (2003). *Organizational behaviour*. 8th ed. Cape Town: Prentice Hall International
- Rotea, C. S., Logofatu, M., & Ploscaru, C. C. (2017). Evaluating the impact of reward policies on employee productivity and organizational performance in hospitals. *Journal of Business and Management*, 6(2), 65–72
- Ruiz López, P. (2001). Measurement of quality of care. *Revista Clinica Espanola*, 201(10), 561-2.
- Ruthankoon, R. & Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's TwoFactor Theory in the Thai Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-342.
- Saane, N & Sluiter, Judith & Verbeek, Jos & Frings-Dresen, Monique. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction - A systematic review. *Occupational medicine (Oxford, England)*. 53. 191-200
- Saleh, A., Ramly, D. E., & Gani, D. J. (2016). Factors Affecting The Job Satisfaction And Performance Of Nurses Private Hospitals Class B In Makassar. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 5(10), 74-83.
- Schriesheim, C. and Tsui, A.S. (1980), “Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions”, Western Academy of Management Meeting, pp. 115-117
- Shafiwu, A.B. and Salakpi, A., 2013. Analysis of Teachers Motivation on the Overall Performance of Public Basic School in the Wa Municipality. *Analysis*, 4(13):45-41
- Sharma, B. (2019). Review of human resource practices in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 9, 4.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 13(6): 145-165.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*; Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, CA, USA,

Stamps P.L. (1997) *Nurses and Work Satisfaction: An Index for Measurement*, 2nd edn. Health Administration Press, Chicago, IL

Storey J (2007), *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Thompson Learning

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 98.

Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC psychology*, 6(1), 27.

Torsello, D. (2019). Generation Y workers an empirical framework for cultural and organizational aspects. *Empl. Relat. Int. J.* 41, 1330–1347.

Tselebis A, Gournas G, Tzitzanidou G, Panagiotou A, Ilias I. Anxiety and depression in Greek nursing and medical personnel. *Psychol Rep* 2006, 99:93–96

Ulrich D (1997), *Human Resource Champions*, Boston: Harvard Business School Press

Una Cidon, E., Martin, F.C., Villaizan, M.H., and Lara, F.L. (2012). A pilot study of satisfaction in oncology nursing care: an indirect predictor of quality of care. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 25(2), 106-117.

Van Bogaert, P, Van heusden, D, Van Bogaert, P, Van Heusden, D, Kowalski, C, Weeks, S, & Clarke, S nd., 'The relationship between nurse practice environment, nurse work characteristics, burnout and job outcome and quality of nursing care: A cross-sectional survey', *International Journal Of Nursing Studies*, 50, 12, pp. 1667-1677

Van Ham, I.; Verhoeven, A.H.; Groenier, K.H.; Groothoff, J.W.; De Haan, J. (2006). Job satisfaction among general practitioners: A systematic literature review. *Eur. J. Gen. Pract.* 2006, 12, 174–180

Vilma, Z., and Egle, K. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations a perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 213-224.

Von Vultee, P., Axelsson, R. & Arnetz, B. (2007). The impact of organizational settings on physician wellbeing. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(6), 506-515.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Wiley, New York, NY

Wasike, M. C. K., & Ndivo, R. M. (2015). Efficacy of motivation strategies in addressing employee motivation needs in Kenya's hotel sector. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(1), 1-10.

Weeden, C., Lester, J. A., & Thyne, M. (2011). Cruise tourism: Emerging issues and implications for a maturing industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), 26-29.

Weiss, D. J. , Dawis, R. V. England, G. W. and Lofquist, L. H.(1967),Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Wendt, H.; Euwema, M.C.; van Emmerik, I.J.H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *Leadersh. Q.*, 20, 358–370

Williams, E.S., Konrad, T.R., Scheckler, W.E., Pathman, D.E., Linzer, M., McMurray, J.E., Gerrity, M., and Schwartz, M. (2001). Understanding physicians' intentions to withdraw from practice: the role of job satisfaction, job stress, mental and physical health. *Health Care Management Review*, 26(1), 7-19.

Wise, S. (2007). Wanted: the next generation of nurse and midwifery managers. *International Journal of Public Sector Management*, 20(6), 473-483.

World Health Organization (2010). Survey on the situation of nursing and midwifery in the Member States of the European Region of the World Health Organization 2009. *Nurses and Midwives: A force for health*. Copenhagen: World Health Organization

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between hr practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409–446

Xu, R., & Wang, J. (2016). A Study of Tourist Loyalty Driving Factors from Employee Satisfaction Perspective. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(12), 1122.

Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2018). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837-848.

## Ελληνική βιβλιογραφία

Αδάλη Ε, Πριάμη Μ, Ευαγγέλου Ε, Υφαντή Μ, Μούγια Β. (2002). Επαγγελματική εξουθένωση και εργασιακό περιβάλλον ψυχιατρικού νοσηλευτικού προσωπικού. *Νοσηλευτική*, 1: 105–114.

Αδάλη Ε. (1999). Συγκριτική μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης νοσηλευτών σε Παθολογικά τμήματα ΜΕΘ και τμήματα επειγουσών περιπτώσεων. Διδακτορική διατριβή. Σχολή Επιστημών Υγείας, Τμήμα Νοσηλευτικής, Τομέας Παθολογικός Νοσηλευτικός, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Γκούβα, Μ. (2010). Ικανοποίηση από την Εργασία και Επίπεδα Άγχους σε Νοσηλευτές που εργάζονται σε Νεφρολογικά Κέντρα. *Νοσηλευτική*. 49. 83-90.

Δημητριάδου-Παντέκα Α, Λαβδανίτη Μ, Κωνσταντινίδου-Στραύκου Α, Τριαρίδης Α, Σαπουντζή-Κρεπιά Δ. (2009). Παράγοντες που διαμορφώνουν την επαλήθευση των προσδοκιών της επιλογής του νοσηλευτικού επαγγέλματος. *Νοσηλευτική*. 48:228–237

Θεοδώρου Μ, Καϊτελίδου Δ. (2007). Επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο. *Νοσηλευτική*. 46:537–544.

Λαμπράκη, Μ., Βλασιάδης, Κ., Πατεράκης, Γ., Φιλαλήτης, Α. (2016). Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*. 33(4): 472-478.

Σακελλαρόπουλος Γ. (2006). Εργασιακό στρες και ικανοποίηση εργαζομένων νοσηλευτικής υπηρεσίας δημόσιων νοσοκομείων Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Τσουβαλτζίδου Θ, Αλεξόπουλος Ε, Βαγγέλη Ε, Μεσολώρα Φ, Δετοράκης Ι, Γελαστοπούλου Ε. (2011). Επαγγελματικό στρες, εργασιακή ικανοποίηση και ποιότητα παρεχόμενης φροντίδας νοσηλευτικού προσωπικού στον Νομό Αχαΐας. *Αχαϊκή Ιατρική*, 30: 148–156.

Χαραλαμπίδου Ε. (1996). Επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών στο χώρο του Νοσοκομείου. Διδακτορική Διατριβή. Τμήμα Νοσηλευτικής, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 1996.

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο εμπεριέχει ερωτήσεις όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι ανώνυμη και εθελοντική, ενώ οι απαντήσεις σας είναι απολύτως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν για την διεξαγωγή της παρούσης έρευνας αποκλειστικά και μόνο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας.

---

#### Ενότητα 1

---

##### 1) Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

##### 2) Ηλικία

- Έως 25 ετών
- 25έως34
- 35έως44
- 45έως54
- 55 και άνω

##### 3) Μορφωτικό επίπεδο

- Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΕΠΑΛ, ΙΕΚ, ΟΑΕΔ, ΜΤΕΝΣ)
- Απόφοιτος τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕΙ, ΚΑΤΕΕ)
- Απόφοιτος πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΑΕΙ)
- Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος (MSc)
- Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος (PhD)

##### 4) Έτη προϋπηρεσίας

- Μέχρι 5 έτη
- 6 έως 10
- 11 έως 15
- 16 έως 20
- 21 και άνω

## Ενότητα 2

### 5) Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις

Οι απαντήσεις που αφορούν την 2 <sup>η</sup> ενότητα του ερωτηματολογίου δίνονται με διαβάθμιση 6 σημείων της κλίμακας Likert, εκφράζοντας το μέγεθος συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτούμενων Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved		<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Διαφωνώ πολύ</span> <span style="font-size: 2em;">→</span> <span style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Συμφωνώ πολύ</span> </div>					
		1	2	3	4	5	6
<b>1</b>	Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.						
<b>2</b>	Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου.						
<b>3</b>	Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.						
<b>4</b>	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα προνόμια που μου προσφέρει η εργασία μου.						
<b>5</b>	Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.						
<b>6</b>	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν τη δουλειά μου πιο δύσκολη.						
<b>7</b>	Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου.						
<b>8</b>	Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.						
<b>9</b>	Η επικοινωνία στον οργανισμό στον οποίο απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.						
<b>10</b>	Οι αυξήσεις είναι μικρές και δεν είναι συχνές.						
<b>11</b>	Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες να πάρουν προαγωγή.						
<b>12</b>	Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου.						
<b>13</b>	Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων δημόσιων υπηρεσιών.						
<b>14</b>	Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει.						
<b>15</b>	Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά σπανίως «μπλοκάρονται» από τη γραφειοκρατία.						

16	Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.						
17	Μου αρέσει να κάνω αυτά που πρέπει στη δουλειά μου.						
18	Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.						
19	Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν.						
20	Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα, όσο και αν δούλευαν οπουδήποτε αλλού.						
21	Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσον αφορά τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της.						
22	Τα προνόμια που μας προσφέρει η εργασία μας είναι ικανοποιητικά.						
23	Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες.						
24	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.						
25	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.						
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία μου.						
27	Αισθάνομαι περήφανος που κάνω αυτή τη δουλειά.						
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού μου.						
29	Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε.						
30	Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.						
31	Στη δουλειά μου, έχω πάρα πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.						
32	Δεν πιστεύω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στο βαθμό που θα έπρεπε.						
33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές που υπάρχουν για μία πιθανή προαγωγή μου.						
34	Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου.						
35	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.						
36	Τις δουλειές που μου αναθέτουν δεν μου τις εξηγούν πλήρως.						