

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ**  
**ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**  
**Τμήμα Νοσηλευτικής**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ»

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό εργαζομένων  
σε δημόσιο νοσοκομείο της περιφέρειας»**

**ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΤΣΟΛΑΚΗ**

Νοσηλεύτρια Τ Ε

Μάρτιος 2012

ΣΠΑΡΤΗ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ**  
**ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**

**Τμήμα Νοσηλευτικής**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**«Διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό εργαζομένων**  
**σε δημόσιο νοσοκομείο της περιφέρειας»**

**ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΤΣΟΛΑΚΗ**  
Νοσηλεύτρια Τ Ε

**Μέλη Συμβουλευτικής Επιτροπής**

Επιβλέπον Μέλος ΔΕΠ: Σοφία Ζυγά, Επίκουρος Καθηγήτρια  
Μέλος: Μαρία Τσιρώνη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια  
Μέλος: Φωτεινή Τζαβέλλα, Λέκτορας (υπό διορισμό)

Μάρτιος 2012  
ΣΠΑΡΤΗ

Copyright © ΤΣΟΛΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ, 2012

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Ειδίκευσης «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων» του Τμήματος Νοσηλευτικής. Η έγκρισή της δεν υποδηλώνει απαραίτητως και την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Βεβαιώνω ότι η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αποτέλεσμα δικής μου δουλειάς και δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής. Στις δημοσιευμένες ή μη δημοσιευμένες πηγές που αναφέρω έχω χρησιμοποιήσει εισαγωγικά και όπου απαιτείται έχω παραθέσει τις πηγές τους στο τμήμα της βιβλιογραφίας.

Υπογραφή: ΤΣΟΛΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

Η Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Μαρία Τσιρώνη

---

Σοφία Ζυγά

---

Παναγιώτης Πρεζεράκος

---

## Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς την συμβολή ορισμένων ανθρώπων, στους οποίους οφείλω ειλικρινείς ευχαριστίες.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, *Δρ Σοφία Ζυγά, Επίκουρη Καθηγήτρια του Τμήματος Νοσηλευτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου* για την πολύτιμη βοήθειά της, τη συμπαράστασή της και την καθοδήγησή της κατά το σχεδιασμό, τη διεξαγωγή και τη συγγραφή της παρούσας ερευνητικής μελέτης.

Επίσης, εκφράζω θερμές ευχαριστίες στην *Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Νοσηλευτικής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου Δρ Μαρία Τσιρώνη* και στη *Λέκτορα (υπό διορισμό) του Τμήματος Νοσηλευτικής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου Δρ Φωτεινή Τζαβέλα*, μέλη της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής, για τη σημαντική συμβολή τους στην προσπάθειά μου.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα, το Επιστημονικό Συμβούλιο του Γενικού Νοσοκομείου Σπάρτης για τη χορήγηση της άδειας εκπόνησης της μελέτης και όλους τους εργαζόμενους για τη συλλογή των δεδομένων και την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν.

Τέλος ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου για την με κάθε δύναμη υποστήριξη και αμέριστη συμπαράσταση καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου!

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### Διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό εργαζομένων σε δημόσιο νοσοκομείο της περιφέρειας

Της Ευαγγελίας Τσολάκη

Υπό την επίβλεψη της Επίκουρης Καθηγήτριας Δρ Σοφίας Ζυγά

Μάρτιος 2012

**Εισαγωγή:** Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και η αφοσίωση τους στον οργανισμό εμφανίζεται ως ένας από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

**Σκοπός** της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει την αφοσίωση στον οργανισμό των εργαζομένων του ΓΝ Σπάρτης και τη συσχέτισή της με την ικανοποίηση από την εργασία και με κοινωνικούς, οικονομικούς, δημογραφικούς ή άλλους παράγοντες.

**Μεθοδολογία:** Το δείγμα της μελέτης περιελάμβανε 121 εργαζόμενους όλων των διευθύνσεων του ΓΝ Σπάρτης (22,7% άνδρες και 77,3% γυναίκες). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από 1 Ιουνίου έως 28 Νοεμβρίου 2011. Χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Αφοσίωσης στον Οργανισμό (Organizational Commitment Questionnaire) των John P. Meyer & Natalie J. Allen, 2004 μετά από προσαρμογή του στα ελληνικά και ερωτηματολόγιο κοινωνικό-δημογραφικών στοιχείων ειδικά σχεδιασμένο για το σκοπό της έρευνας. Για την πραγματοποίηση της στατιστικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPSS (SPSS Inc., 2003, Chicago, USA).

**Αποτελέσματα:** Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δήλωσε μέτρια έως και πολύ ικανοποιημένο από το αντικείμενο της εργασίας του στο ΓΝ Σπάρτης και μέτρια ικανοποιημένο από τη θέση εργασίας του. Οι ιδιαίτερες απαιτήσεις της εργασίας, τα εξαντλητικά ωράρια, το άγχος, αλλά και οι οργανωτικές αδυναμίες του συστήματος φαίνεται ότι αποτέλεσαν βασικές συνιστώσες του προβλήματος. Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρέασαν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι στον εαυτό τους και την οικογένειά τους για ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος. Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες απάντησαν πως δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους. Αναφορικά με τις κλίμακες της συναισθηματικής, μόνιμης και υποδειγματικής δέσμευσης, προέκυψε ότι το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση, η ηλικία και τα συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας συσχετίζονται σημαντικά με την κλίμακα συναισθηματικής δέσμευσης. Ειδικότερα, οι γυναίκες εργαζόμενες, οι έγγαμοι και όσοι είναι

απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναπτύσσουν υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση προς το ΓΝ Σπάρτης. Στη διαμόρφωση υψηλότερης συναισθηματικής δέσμευσης υπάρχει θετική συσχέτιση με την ηλικία των εργαζομένων και τα χρόνια προϋπηρεσίας.

**Συμπεράσματα:** Η διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του νοσοκομείου και του συστήματος υγείας, στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της αποδοτικότητας των εργαζομένων και φυσικά στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας στους ασθενείς.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Οργανωσιακή Αφοσίωση, Ικανοποίηση από την εργασία, Οργανωτικό Κλίμα, Οργανωτική Συμπεριφορά, Οργανωτική Κουλτούρα, Παρακίνηση προσωπικού.



## **ABSTRACT**

### **Research of Commitment to the Organization of Employees Working in a Public District Hospital**

By Tsolaki Eyaggelia

Supervisor Professor: Dr. Zyga Sofia Assistant Professor in Fundamentals of Nursing

March 2012

**Introduction:** The employee's satisfaction from their job and their commitment to the organization appears to be one of the most determinants factors of organizational effectiveness.

The study's aim was the research of commitment to the organization of employees working at Sparta General Hospital, as well as the correlation between job satisfaction and social, economic, demographic or other factors.

**Methodology:** The research's sample included 121 employees from all departments of Sparta General Hospital (22, 7% men and 77, 3% women). The research was conducted from June 1<sup>st</sup> until November 28<sup>th</sup> 2011. For research purposes, the Organizational Commitment Questionnaire of John P. Meyer & Natalie J. Allen 2004 was used, after it's adjustment to the Greek Language and also the Questionnaire of Socio-Demographic Data specially designed for the research's purposes. Finally, the statistical analysis was made with the aid of SPSS software (SPSS Inc., 2003, Chicago, USA).

**Results:** The largest sample's proportion, declared moderate to very satisfy by their job at Sparta General Hospital. The particular job demands, exhausting timetables, stress and organizational Weaknesses of the Greek Health System seem to have been key components of the problem. Also, for a large sample proportion, the job demands affect negatively the time and energy that Sparta General Hospital employees' dedicate to themselves and to their families. Almost half of the participants replied that they are not at all satisfied with their payroll. Regarding the rates of emotional, standing and exemplary commitment, showed that gender, education level, marital status, age and total years of professional seniority correlated with the level of emotional commitment. In particular, working women, married and those who are secondary school graduates develop greater emotional commitment to the Sparta

General Hospital. To higher affective commitment is positively correlated with age of employees and years of service.

**Conclusions:** The research of commitment to the organization can contribute substantially in improving the hospital's and health system's effectiveness, the increment of job's satisfaction, the employees' efficiency and of course the provision of quality health services to patients.

**Keywords:** Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Climate, Organizational Behavior, Organizational Culture, Motivating Staff.

## Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	2
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....</b>	<b>4</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ- ΑΠΟΣΤΟΛΗ-ΟΡΑΜΑ.....</b>	<b>4</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ.....</b>	<b>6</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....</b>	<b>8</b>
3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	12
3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ .....	18
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ .....</b>	<b>31</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ .....</b>	<b>33</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....</b>	<b>37</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....</b>	<b>40</b>
7.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΧΕΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ .....</b>	<b>50</b>
<b>ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....</b>	<b>53</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>53</b>
1.1 Σκοπός της μελέτης .....	53
1.2 Υλικό και Μέθοδος.....	53
1.3 Πληθυσμός της Μελέτης .....	54
1.3.1 Δείγμα .....	54
1.3.2 Διαδικασία.....	54
1.3.3 Ερευνητικά εργαλεία.....	55
1.3.4 Στοιχεία Δεοντολογίας.....	55
1.4 Στατιστική Επεξεργασία.....	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>57</b>
2.1 Περιγραφή των Δεδομένων του Συνολικού Δείγματος.....	57
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>91</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>95</b>
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....</b>	<b>95</b>
<b>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....</b>	<b>98</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>109</b>
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....</b>	<b>109</b>

## Εισαγωγή

Οι οργανισμοί προσομοιάζουν με κοινωνικά συστήματα που οι ανθρώπινοι πόροι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους (Mosadeghrad *et al.*, 2008). Οι οργανισμοί δεν είναι δυνατόν να επιτύχουν χωρίς τις προσπάθειες και τη δέσμευση των εργαζομένων τους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και η αφοσίωση στον οργανισμό-εργοδότη τους εμφανίζεται ως ένας από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Lok & Crowford, 2003). Η οργανωσιακή αφοσίωση κατέχει σημαντικό μέρος στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς εξαιτίας του μεγάλου βαθμού των εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στην οργανωσιακή αφοσίωση, τις στάσεις και τις συμπεριφορές που έχουν βρεθεί στον εργασιακό χώρο (Angle & Perry, 1981; Koch & Steers, 1978; Porter *et al.*, 1976; 1974).

Οι Bateman & Strasser (1984), επισήμαναν ότι οι λόγοι για τη μελέτη της οργανωσιακής αφοσίωσης σχετίζονται με: (α) τη συμπεριφορά των υπαλλήλων και την αποτελεσματική τους απόδοση, (β) με την συμπεριφορά, τον επηρεασμό και την ομαδική τους δημιουργικότητα, όπως είναι η ικανοποίηση από την εργασία τους, (γ) τα χαρακτηριστικά του ρόλου και της εργασίας των υπάλληλων, όπως είναι η υπευθυνότητα και (δ) τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου, όπως η ηλικία, τα χρόνια εργασίας.

Πολλοί ορισμοί αναφέρονται στη βιβλιογραφία για την οργανωσιακή αφοσίωση. Οι Bateman & Strasser (1984), επισήμαναν ότι η οργανωσιακή αφοσίωση έχει λειτουργικά καθοριστεί ότι εμπλέκει την πίστη του υπαλλήλου στον οργανισμό, την προθυμία του να καταβάλει προσπάθεια για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, το επίπεδο και την αξία του στόχου σε συνάφεια με τον οργανισμό και την επιθυμία του να διατηρήσει την συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων. Σύμφωνα με τον Buchanan (1974), οι περισσότεροι συγγραφείς καθόρισαν την αφοσίωση ότι είναι ο δεσμός ανάμεσα στο άτομο (υπάλληλος) και τον οργανισμό(εργοδότης).

Η έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί καινούριο θέμα προς συζήτηση καθώς διάφορες μελέτες έχουν προσπαθήσει να μετρήσουν την επίδρασή της στην οργανωσιακή απόδοση (Spector, 1985). Η εργασιακή ικανοποίηση αντικατοπτρίζει το πόσο αρέσει στους εργαζόμενους η δουλειά τους (Stamps, 1997; Price & Mueller, 1981). Άλλοι ερευνητές προτείνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία προσδιορίζεται από το συνολικό ποσό των θετικών και των αρνητικών αντιλήψεων των εργαζομένων όσον αφορά στο εργασιακό περιβάλλον τους (Greenberg & Baron, 2000). Σύμφωνα με τους Porter & Lawer (1973), είναι η συναισθηματική αντίδραση του εργαζόμενου στην εργασία με βάση τη σύγκριση μεταξύ των πραγματικών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι γενικά αναγνωρισμένη ως μία πολύπλευρη “κατασκευή” που περιλαμβάνει τα συναισθήματα των εργαζομένων σχετικά με το σύνολο των *εγγενών* και *εξωγενών* χαρακτηριστικών της δουλειάς (*Mache et al., 2009; Spector, 1997*).

*Τα εγγενή στοιχεία* προέρχονται από εσωτερικές ανταμοιβές, όπως η ίδια η εργασία και οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση. *Τα εξωγενή στοιχεία* προέρχονται από εξωτερικές ανταμοιβές, όπως η ικανοποίηση από οικονομικές απολαβές και παροχές, οι πολιτικές της εταιρείας και η υποστήριξη, η επίβλεψη, οι συνάδελφοι, το αίσθημα ασφάλειας και οι ευκαιρίες για προαγωγή (*Misener et al., 1996*).

Όσον αφορά στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας, οι παλαιότεροι ερευνητές συμπέραναν ότι τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σχετίζονται με μειωμένες μεταβολές του εργατικού δυναμικού καθώς και μειωμένες απουσίες των εργαζομένων. Η ικανοποίηση από την εργασία συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης και τελικά στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών (*Linn et al., 1985*).

Επί σειρά ετών οι μελετητές προσπάθησαν να συνδέσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα στην παροχή φροντίδας με την ικανοποίηση από την εργασία. Στην πραγματικότητα, η σχετική βιβλιογραφία αναφέρει ότι το προσωπικό ενός νοσοκομείου αντιμετωπίζει δυσκολίες στην κάλυψη των αναγκών των ασθενών του όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους στο εργασιακό τους περιβάλλον (*Labiris et al., 2008*).

Η σχετική απουσία ερευνητικών δεδομένων από τον Ελλαδικό χώρο τα οποία να αφορούν στη διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό επαγγελματιών υγείας του δημόσιου και ιδιωτικού φορέα έδωσε το έναυσμα για το σχεδιασμό της παρούσας ερευνητικής μελέτης.

Ως εκ τούτου, γενικός στόχος της παρούσας ερευνητικής μελέτης ήταν η διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό των εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Σπάρτης, ως παράγοντα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, καθώς και η συσχέτισή της με την ικανοποίηση από την εργασία και η πιθανή συσχέτιση της αφοσίωσης των εργαζομένων με κοινωνικούς, οικονομικούς, δημογραφικούς ή άλλους παράγοντες. Για την εκπόνηση της μελέτης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Αφοσίωσης στον Οργανισμό (Organizational Commitment Questionnaire) των John P. Meyer & Natalie J. Allen, μετά από προσαρμογή του στα ελληνικά και ερωτηματολόγιο κοινωνικό-δημογραφικών στοιχείων ειδικά σχεδιασμένο για το σκοπό της έρευνας.

# ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ- ΑΠΟΣΤΟΛΗ-ΟΡΑΜΑ

Ένας οργανισμός για να μπορέσει να λειτουργήσει ορθά και να είναι παραγωγικός, αλλά το πιο βασικό για να είναι οι εργαζόμενοι του ικανοποιημένοι από την εργασία τους, και άρα αφοσιωμένοι και πιστοί σ' αυτόν, θα πρέπει να έχει προηγηθεί ένας στρατηγικός προγραμματισμός και να έχει επιλεγεί ο κατάλληλος άνθρωπος, ο οποίος θα συμβάλλει αποτελεσματικά στην διοίκηση και την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού, και κατά επέκταση στην εύρυθμη λειτουργία του.

Η Διεύθυνση - Ηγεσία - Συντονισμός, που είναι μια από τις λειτουργίες της Διοίκησης, αφορά στην ενεργοποίηση και καθοδήγηση του προσωπικού για την διεκπεραίωση των απαιτούμενων έργων του οργανισμού προς την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του. Είναι ο συνδετικός κρίκος, που συνδέει τα μέρη του οργανισμού σε ένα ενιαίο και συντονισμένο σύνολο με σκοπό την ανάπτυξη, την ανάληψη και την άσκηση των ηγετικών ικανοτήτων, των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων (Λανάρα, 2002).

Για τους οργανισμούς, **η ηγεσία** αποτελεί ένα παράγοντα-κλειδί αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη λειτουργία και την ανάπτυξή τους. Η αποτελεσματικότητα του μάνατζερ ενός οργανισμού εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητα του να ηγείται και να δημιουργεί ευνοϊκούς όρους ηγεσίας, να καινοτομεί, να επηρεάζει και να επηρεάζεται (Μπουραντάς, 2002). Θα πρέπει να δίνει στους εργαζομένους του εκείνα τα κίνητρα που χρειάζονται προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί και να ικανοποιούνται από την εργασία τους, αλλά και να αναγνωρίζει και να προσπαθεί να καλύπτει σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό αυτό είναι εφικτό, τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων του, ανάγκες οι οποίες βάση της πυραμίδας του Maslow, είναι οι φυσιολογικές (τροφή, κατοικία, ένδυση), οι κοινωνικές (ανάγκη το άτομο να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να αναγνωρίζεται ότι συνεισφέρει στην επιτυχία του οργανισμού) και οι ψυχολογικές (αυτοεκτίμηση, αναγνώριση, ανεξαρτησία, αυτονομία) (Λανάρα, 2002).

Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος είναι απαραίτητες λειτουργίες για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, όμως από μόνες τους, χωρίς δηλαδή τη λειτουργία της ηγεσίας, δεν είναι ικανές. Το ιδανικό θα ήταν το άτομο που θα ηγηθεί ενός οργανισμού να μπορεί να ασκεί ταυτόχρονα και μάνατζμεντ και ηγεσία αφού πρόκειται για ρόλους που ο ένας αλληλοσυμπληρώνει τον άλλον (Μπουραντάς, 2002). **Πρώτο και κύριο μέλημα** του ηγέτη είναι να διατυπώσει **την αποστολή** του οργανισμού, δηλαδή το σκοπό ή το λόγο ύπαρξής του, καθώς και ποιο είναι το “βασικό καθήκον” του προς την κοινωνία. **Δεύτερο μέλημά του** είναι το **όραμα** του οργανισμού,

το οποίο πρέπει να φροντίσει να εκφράζει τις προσδοκίες, τις στάσεις, τις πεποιθήσεις και τα όνειρα των μελών του για το μέλλον του. Το όραμα δηλαδή δίνει “*ψυχή*” στην αποστολή του οργανισμού, και θα πρέπει να απευθύνεται στο μυαλό και στην καρδιά των ανθρώπων του, ενώ είναι εξίσου σημαντικό με την αποστολή, καθώς αποτελεί σημείο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. *Τρίτο μέλημά του είναι η στρατηγική*, που αφορά την γενική πορεία που ακολουθεί ο οργανισμός, ώστε να ανταποκριθεί στην αποστολή του και να φθάσει στο όραμά του. Αυτή συνίσταται από τέσσερα κύρια σημεία: (α) τους μακροπρόθεσμους στόχους(τελικά αποτελέσματα), (β) το εύρος των δραστηριοτήτων (scope- ο καθορισμός των οργανωτικών δραστηριοτήτων του οργανισμού), (γ) τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και (δ) τη λογική (υποθέσεις-παραδοχές, τις σχέσεις αιτίου-αιτιατού που αφορούν το γιατί και το πώς οι στρατηγικές επιλογές θα επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους) (Μπουραντάς, 2002).*Τέταρτο μέλημα του είναι ο σχεδιασμός-προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων*, που σημαίνει να σκέφτεται κανείς εκ των προτέρων και να προσδιορίζει το τι πρέπει να γίνει, δηλαδή να καθορίζει τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς, να ανιχνεύει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες και ν’ αναπτύσσει στρατηγικές για δράση. Επομένως, ο προγραμματισμός συνεπάγεται λήψη αποφάσεων για:

- Την αποσαφήνιση των αξιών και των προσδοκιών των ομάδων της οργάνωσης (εργαζόμενοι, στελέχη).
- Την εσωτερική ανάλυση της οργάνωσης, ώστε να προσδιορισθούν οι πόροι και οι ικανότητες της, οι δυνατότητές της και οι αδυναμίες της.
- Την εξωτερική ανάλυση του περιβάλλοντος και τις τάσεις αυτών ώστε να γίνουν σαφείς οι ευκαιρίες, οι απειλές, οι κίνδυνοι, οι ανάγκες των πελατών, οι κινήσεις των ανταγωνιστών, οι πηγές απόκτησης πόρων (Μπουραντάς,2002).
- Τη δημιουργία και διασαφήνιση οργανωτικών και διοικητικών σκοπών.
- Την ανάπτυξη ευρέων στόχων και αντικειμενικών σκοπών.
- Τον σχηματισμό πολιτικής και τρόπων υλοποίησης.
- Τον σχεδιασμό μακροπρόθεσμων προγραμμάτων και μελετών.
- Τον προσδιορισμό ειδικών σκοπών με καθορισμένες ημερομηνίες επίτευξης.
- Τον καθορισμό ειδικών μεθόδων και διαδικασιών φροντίδας και νοσηλείας, όσο αφορά στους οργανισμούς υγείας.
- Τη ρύθμιση καθημερινού προγράμματος εργασιών και καταμερισμού αρμοδιοτήτων.
- Τη θέσπιση προϋποθέσεων σύνταξης προϋπολογισμού για την κάλυψη αναγκών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας και των επί μέρους υπηρεσιών και τμημάτων του (Λανάρα, 2002).

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι ένας ηγέτης είναι αποτελεσματικός, όταν εκτός από τα προσόντα σε επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει για να είναι σε θέση να διοικεί σωστά και ολοκληρωμένα έναν οργανισμό, πρέπει να είναι πάντα σε ετοιμότητα να αντιμετωπίζει όλα τα προβλήματα που ανακύπτουν σε επίπεδο διοικητικό, αλλά και ιδιαίτερα στο επίπεδο του προσωπικού του οργανισμού του. Όταν αναγνωρίζει την προσφορά των εργαζομένων του στον οργανισμό, τις προσδοκίες τους, ενθαρρύνει την διαπροσωπική επικοινωνία με όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, τους δίνει πρωτοβουλίες, τους παρέχει τις δυνατότητες για επαγγελματική ανέλιξη, αυτομάτως πετυχαίνει να έχει ολοένα και περισσότερο αφοσιωμένους εργαζόμενους, με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητάς και της αποδοτικότητάς τους προς όφελος της οργάνωσής, αλλά και στην περίπτωση των υπηρεσιών υγείας καλύτερη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους ασθενείς.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ**

Πολλοί ορισμοί αναφέρονται στην βιβλιογραφία για την οργανωσιακή αφοσίωση. Η οργανωσιακή αφοσίωση έχει λειτουργικά καθοριστεί ότι εμπλέκει την πίστη του υπαλλήλου στον οργανισμό, την προθυμία να καταβάλει προσπάθεια εκ μέρους του οργανισμού, το επίπεδο και την αξία του στόχου σε συνάφεια με τον οργανισμό και την επιθυμία να διατηρήσει την συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων (*Bateman & Strasser, 1984*). Οι περισσότεροι συγγραφείς καθόρισαν την αφοσίωση ότι είναι ο δεσμός ανάμεσα στο άτομο (υπάλληλο) και τον οργανισμό (εργοδότη) (*Buchanan, 1974*).

Η αφοσίωση υποδηλώνει την πρόθεση του οργανισμού να επιμένει σε μια πορεία δράσης. Συχνά προσπαθεί ν' αναπτύξει την αφοσίωση στους εργαζόμενους του να επιτύχουν την σταθερότητα και να μειώνουν τους οικονομικά δαπανηρούς κύκλους εργασιών. Είναι κοινά πιστευτό ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι θα εργαστούν σκληρότερα και θα είναι περισσότερο πιθανό "να κάνουν το παραπάνω βήμα" να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους (*Stanley et al., 2002; Tett & Meyer, 1993*).

Σε έρευνα του μοντέλου των τριών συστατικών της υπαλληλικής αφοσίωσης (TMC Employee Commitment Survey-Academic Users Guide 2004-Department of Psychology, University of Western Ontario) που πραγματοποιήθηκε από τους *Meyer & Allen*, μετρήθηκαν τα τρία συστατικά του μοντέλου της δέσμευσης, βάση του οποίου η δέσμευση μπορεί να χαρακτηριστεί από διαφορετικές νοοτροπίες, επιθυμίες, υποχρεώσεις και κόστος (*Meyer & Allen, 1997, 1991*). Έτσι, οι τρεις τύποι δέσμευσης που αφορούν τον οργανισμό και οι οποίοι είναι μια καινούρια συγκριτικά πλευρά της οργανωσιακής συμπεριφοράς που καθορίστηκε από τον *Bolon* το (1993) είναι: η Συναισθηματική Δέσμευση, η Μόνιμη Δέσμευση και η Υποδειγματική Δέσμευση (*Meyer & Allen, 1991*). Ειδικότερα:



- Η *Συναισθηματική Δέσμευση* έχει καθοριστεί ως η συναισθηματική προσκόλληση, η αναγνώριση και η εμπλοκή που ο υπάλληλος έχει με τον οργανισμό και τους στόχους του (Meyer & Allen, 1993; O'Reilly & Chatman, 1986; Mowday et al., 1979). Οι Porter και συν. (1974), επισήμαναν ότι η συναισθηματική δέσμευση αποτελείται από τρεις παράγοντες: (α) την πίστη και την αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, (β) την προθυμία του εργαζόμενου να εστιάσει στην προσπάθεια βοηθώντας τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του και (γ) από την επιθυμία να διατηρηθεί ο συνολικός αριθμός των εργαζόμενων.
- Η *Μόνιμη Δέσμευση* είναι η προθυμία να παραμείνει στον οργανισμό ο εργαζόμενος εξαιτίας της επένδυσης που έχει με “τις μη μεταφερόμενες επενδύσεις”, οι οποίες αφορούν σε όρους όπως είναι η συνταξιοδότηση, οι σχέσεις με τους άλλους υπαλλήλους, τα χρόνια εργασίας, οφέλη που μπορεί να λαμβάνει ο εργαζόμενος τα οποία είναι μοναδικά για τον οργανισμό ή όροι που είναι ειδικοί με τον οργανισμό (Reichers, 1985).
- Τέλος, η *Υποδειγματική Δέσμευση* (Bolon, 1993), που είναι η αφοσίωση που ο εργαζόμενος πιστεύει ότι έχει στον οργανισμό ή ότι αισθάνεται την υποχρέωση στο χώρο εργασίας του. Ο τύπος αυτός δέσμευσης είναι μόνο έμφυτος εξαιτίας του τρόπου που μεγαλώνει κάποιος μέσα στην κοινωνία (Weiner, 1982).

Η κάθε επιχείρηση και ο κάθε εργοδότης- θέλει να έχει παραγωγικούς εργαζόμενους, έτσι ώστε να μπορεί να αυξάνει την αποδοτικότητα όλου του οργανισμού και ως συνέπεια αυτών, να αυξάνει τα καθαρά κέρδη αυτού. Το όλο σκεπτικό της μελέτης της αφοσίωσης των εργαζομένων με την δουλειά τους και σε πιο γενικό πλαίσιο με την οργάνωση στην οποία ανήκουν, έχει να κάνει με το αν και κάτω από ποιες συνθήκες, η αφοσίωση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμα οφέλη για την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Bartlett, 2001).

Κατά καιρούς, έχουν δημιουργηθεί πολλές θεωρητικές κατασκευές, οι οποίες σε γενικό πλαίσιο ανήκουν στην ευρεία έννοια της εργασιακής αφοσίωσης. Αυτές είναι η οργανωτική πίστη (organizational loyalty), η αφοσίωση στην εργασιακή ομάδα (commitment to the work group), στον προϊστάμενο (commitment to the supervisor), στο έργο (commitment to the job), στην καριέρα (commitment to the career) και στην εργατική ένωση (commitment to the union) (Bartlett, 2001).

Επίσης, η εμπλοκή με την εργασία (job involvement), εννοιολογικά “συγγενεύει” με την εργασιακή αφοσίωση, αλλά κυρίως αναφέρεται, στο βαθμό στον οποίο τα άτομα είναι ψυχολογικά προσκολλημένα στη δουλειά που εκτελούν και στο μέγεθος της σπουδαιότητας που έχει αυτή γενικότερα στη ζωή τους (Bartlett, 2001).

Η μελέτη την οργανωτικής αφοσίωσης ενδέχεται να πραγματοποιηθεί σε σχέση με την διασύνδεση της με τους ίδιους τους εργαζόμενους, τις οργανώσεις και γενικά την κοινωνία (Mowday, 1982).

Οι εργαζόμενοι όσο περισσότερο αφοσιωμένοι είναι με την εργασία τόσο πιο εύκολο γίνεται για αυτούς, το να κερδίσουν εσωτερικές και ψυχολογικές αμοιβές. Η αφοσίωση, αν ιδωθεί από την πλευρά

μιας οργανωτικής αξίας που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων, οδηγεί σε μείωση των τάσεων φυγής από την επιχείρηση και των καθυστερήσεων και επίσης, ευνοεί την εμπλοκή των εργαζομένων με τις *extra roles* συμπεριφορές, όπως είναι η δημιουργικότητα και η ανάπτυξη καινοτομιών. Σ' ένα ακόμα ευρύτερο πλαίσιο, η κοινωνία μπορεί να επωφεληθεί από την ύπαρξη οργανωτικής αφοσίωσης, με τους χαμηλότερους ρυθμούς των μετακινήσεων των εργαζομένων από οργανισμό σε οργανισμό, την καλύτερη ποιότητα εργασίας και την αυξανόμενο ακαθάριστο εθνικό προϊόν (Mathieu et al., 1990).

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Στον άνθρωπο, όπως είναι γνωστό, υπάρχει μια φυσική ανάγκη για την πραγματοποίηση κάποιου έργου της δικής του επιλογής, για την πιστοποίηση της ίδιας του της ύπαρξης, ή όπως έλεγε ο Δάντης, “υπάρχει μια ανώτερη επιθυμία που σπρώχνει τον καθένα μας να βρει την ίδια του την εικόνα μέσα από την πράξη” (Γουλιά, 2007).

Οι αλληλοεπιδρώμενοι παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση των αντιλήψεων για την εργασία έχουν οριοθετηθεί σε 5 κύκλους. Σε δύο από αυτούς γίνεται στη συνέχεια ιδιαίτερη αναφορά.

Ο **Πρώτος Κύκλος** προσδιορίζει πράγματι την εργασία μέσω αντιλήψεων που διαμορφώνονται από την φιλοσοφική, κοινωνική και ψυχολογική διάσταση του ατόμου.

Ο **Δεύτερος Κύκλος** αφορά την πραγματικότητα στην εργασία και σχετίζεται με:

- το είδος και τη μορφή της εργασίας,
- τις συνθήκες εργασίας,
- τη διάρκεια εργασίας και την ελαστικότητα του ωραρίου,
- το ύψος των αμοιβών,
- το είδος της ασφαλιστικής κάλυψης και
- το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία (Γουλιά, 2007).

Η εργασία είναι ταυτόχρονα έννοια:

- οικονομική (συντελεστής παραγωγής, εισοδήματος, υπεραξίας και κέρδους),
- κοινωνική (καταξίωση, κοινωνικές σχέσεις),
- ψυχολογική (επιτυχία, ικανοποίηση),
- πολιτική (έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας) και πρωτίτως
- φιλοσοφική (κίνηση, δημιουργία, χρόνος, προορισμός).

Από τα παραπάνω φαίνεται, ότι η εργασία συμβάλλει στην κάλυψη των βασικών κοινωνικό-οικονομικών αναγκών, μια αντίληψη που χαρακτηρίζεται ως το μέσο επιβίωσης και που επικράτησε για μια μεγάλη περίοδο της ανθρώπινης ιστορίας. Η εργασία, όμως, σήμερα αποτελεί για τον άνθρωπο τον βασικό συντελεστή για την κάλυψη περισσότερο των πολιτισμικών του αναγκών δηλαδή, για την κάλυψη της έμφυτης τάσης του για δημιουργία, για την ικανοποίηση και την αυτοπραγμάτωσή του μέσω της παραγωγικής διαδικασίας, μέχρι και για την κάλυψη των θρησκευτικό-ιδεολογικών αναγκών του προορισμού του ανθρώπου. Το σύνολο αυτών των αλληλοεπιδρώντων παραγόντων, συνιστά και την ικανοποίηση του ανθρώπου από τη συμμετοχή του σε παραγωγικές δραστηριότητες (Γουλά,2007).

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί και έχει συζητηθεί ευρέως στο πλαίσιο πολλών επιστημονικών ειδικοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των Οικονομικών, της Νοσηλευτικής, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, των Ανθρώπινων Πόρων, καθώς και του management (Zeytinoglu,2007). Ο ορισμός της παραπάνω έννοιας ποικίλλει από άτομο σε άτομο και από μία χρονική περίοδο σε άλλη (Ma et al.,2003). Η ικανοποίηση από την εργασία είναι η στάση που οι άνθρωποι έχουν για τις θέσεις εργασίας τους και τους οργανισμούς όπου ασκούν το επάγγελμά τους. Σύμφωνα με τον Spector (1997), ως εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται “ο βαθμός στον οποίο αρέσει ή όχι στα άτομα η θέση εργασίας τους”.

Από την άποψη της αλληλεπίδρασης, ο πιο γνωστός και ίσως ο καλύτερος και κατά κάποιους συγγραφείς ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης, είναι αυτός που δόθηκε από τον Locke (1976). Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως “η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο που ασκεί, η οποία πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου”. Πάντα κατά τον Locke (1976), η αξία αναφέρεται στον τρόπο δράσης του ατόμου με στόχο να αποκτήσει ή να διατηρήσει κάτι. Οι αξίες είναι σταθερές και υποκειμενικές στο συνειδητό ή στο ασυνειδητό του ατόμου, είναι επίκτητες και ταξινομημένες κατά σημαντικότητα αφού αντιπροσωπεύουν την ιεράρχηση αξιών (Locke,1976). Η ικανοποίηση των εργαζομένων πηγάζει από τις αντιλήψεις του ατόμου ότι η εργασία του πληροί ή επιτρέπει την ικανοποίηση των σημαντικών αξιών της θέσης απασχόλησης. Θεώρησε δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση ως την αξιολόγηση που κάνει ο εργαζόμενος για τις διάφορες διαστάσεις της εργασίας του και για το περιβάλλον της δουλειάς του (Locke,1969). Οι Smith και συν. (1975), όρισαν την εργασιακή ικανοποίηση ως “τα συναισθήματα που ένας εργαζόμενος έχει για τη δουλειά του γενικότερα ”.

Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί μία απλή έννοια, αλλά συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία. Ένας διαχωρισμός που γίνεται είναι ανάμεσα στην εσωγενή και την εξωγενή ικανοποίηση.

Η *Εσωγενής Ικανοποίηση* έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται σε εκείνες τις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με αυτή καθαυτή τη διεξαγωγή της, π.χ. ελευθερία επιλογών

ως προς τον τρόπο επιτέλεσης του έργου, βαθμός υπευθυνότητας, ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων (*Misener et al.,1996*).

Από την άλλη πλευρά η *Εξωγενής Ικανοποίηση* έχει σχέση με το περιέχον πλαίσιο, μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες της εργασίας, τη διοίκηση, τα ωράρια, την ασφάλεια που παρέχει το εργασιακό περιβάλλον, τις αμοιβές και τις ευκαιρίες για προαγωγή (*Misener et al.,1996*).

Η ικανοποίηση από την εργασία συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης και τελικά στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών (*Linn et al.,1985*). Επί σειρά ετών, οι ερευνητές προσπάθησαν να συνδέσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα στην παροχή φροντίδας με την ικανοποίηση από την εργασία.

Σημαντικές για την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι οι έρευνες του *Hoppok (1935)*. Ο *Hoppok* χρησιμοποίησε κλίμακες, στις οποίες ο ερωτώμενος καλούνταν να απαντήσει στο κατά πόσο του αρέσει η δουλειά του, επιλέγοντας μία δήλωση από εφτά εναλλακτικές. Οι εναλλακτικές επιλογές που δίνονταν, ξεκινούσαν από το “την αγαπώ” και έφταναν στο “τη μισώ”.

Άλλες έρευνες που διεξήχθησαν αργότερα χρησιμοποιούσαν μεγαλύτερο αριθμό ερωτήσεων και αναφέρονταν σε πολλές διαφορετικές όψεις των επαγγελματιών. Οι συχνότεροι τομείς επαγγελματικής ικανοποίησης που συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία είναι:

- η ικανοποίηση από την εταιρεία/ οργανισμό και τη διοίκησης,
- η ικανοποίηση από τους προϊσταμένους,
- η ικανοποίηση από τους συναδέλφους,
- η ικανοποίηση από την αμοιβή,
- η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας,
- η ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας και
- η ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής και το status.

Η θεωρία του *Taylor (1911)*, υποστηρίζει ότι εάν στον εργαζόμενο προσφέρονται τα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα εάν, του εξασφαλίζονται καλές φυσικές συνθήκες εργασίας και ευχάριστο περιβάλλον, τότε αυξάνει και η παραγωγικότητα και μεγιστοποιείται η αποδοτικότητά του, κάτι που αποτελεί στόχο της κάθε επιχείρησης και του κάθε οργανισμού (*Γουλά,2007*).

Στην περίπτωση των επαγγελματιών υγείας, η ικανοποίηση και η καλή υγεία του εργαζομένου αποτελούν βασικούς παράγοντες για την απόδοση του ίδιου αλλά και την εύρυθμη λειτουργία του

οργανισμού που αυτός εργάζεται. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί άλλωστε ένα πολύτιμο κεφάλαιο για κάθε υπηρεσία και η συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού είναι καθοριστική. Στις μέρες μας, που οι αποχωρήσεις των νοσηλευτών αυξάνονται και η κατάσταση της υγείας απαιτεί καίριες παρεμβάσεις, η μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την υγεία των εργαζομένων στα επαγγέλματα υγείας αποκτά καθοριστική σημασία (*Μπόρου και συν., 2010*).

Η δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος σύμφωνα με τον *Οικονομάκη και συν. (2004)*, αποτελεί προτεραιότητα στις νοσοκομειακές μονάδες, όπου παρά τη χρησιμοποίηση της υψηλής βιοϊατρικής τεχνολογίας, το εργασιακό περιβάλλον δεν χαρακτηρίζεται ως τεχνολογικό, αλλά αποτελεί ένα παραγωγικό σύστημα εντάσεως εργασίας, κυρίαρχο στοιχείο του οποίου αποτελεί ο ανθρώπινος παράγων. Το καλό εργασιακό περιβάλλον αποτελεί τη θεμελιώδη παραγωγική συνιστώσα προσφοράς ποιοτικών ιατρικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών.

Το επιδιωκόμενο, λοιπόν, επίπεδο του εργασιακού περιβάλλοντος αφορά τόσο στους απασχολούμενους όσο και στους ασθενείς. Όσο σύγχρονα εξοπλισμένος και αν είναι ο οργανισμός και όσο σύγχρονες και αν είναι οι μέθοδοι τις οποίες χρησιμοποιεί, αν δεν είναι στελεχωμένος με το κατάλληλο ποιοτικά ανθρώπινο εργατικό δυναμικό, οι προσδοκίες και οι προγραμματισμένοι στόχοι της διοίκησης του νοσοκομείου δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (*Γουλά, 2007*). Στην πραγματικότητα, η σχετική βιβλιογραφία αναφέρει ότι το προσωπικό ενός νοσοκομείου αντιμετωπίζει δυσκολίες στην κάλυψη των αναγκών των ασθενών του, όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους στο εργασιακό τους περιβάλλον (*Labiris et al., 2008*).

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα σημαντικό στοιχείο της ζωής των νοσηλευτών που μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ασφάλεια των ασθενών, στο ηθικό του προσωπικού, στην παραγωγικότητα και την απόδοση, στην ποιότητα της περίθαλψης, στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και στη δέσμευση στους οργανωσιακούς στόχους. Χαρακτηρίζεται από δυναμικότητα και μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά, τις προσδοκίες, το στυλ του management, τις αλλαγές στην πολιτική των οργανισμών και τις προσωπικές επιλογές (*Murrells et al., 2008*).

Η επαγγελματική ικανοποίηση, ιδιαίτερα στον τομέα των νοσηλευτών, είναι μια κρίσιμη πρόκληση για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, καθώς το κόστος εργασίας είναι υψηλό και οι ελλείψεις σημαντικές. Έτσι, καθώς η ζήτηση για νοσηλευτές αυξάνεται η προσφορά δεν επαρκεί για να ικανοποιήσει τη ζήτηση αυτή (*Zangaro & Soeken, 2007*).

Οι οργανισμοί δαπανούν τεράστια ποσά για την πρόσληψη νοσηλευτών, αλλά μόλις εκείνοι προσλαμβάνονται η διατήρησή τους είναι δύσκολη. Οι νοσηλευτές παρέχουν ζωτικής σημασίας υπηρεσίες και υποστήριξη σε όλη τη διάρθρωση των οργανισμών παροχής ιατρικής φροντίδας, επομένως είναι ουσιαστική η παραμονή τους σε έναν οργανισμό (*Zangaro & Soeken, 2007*). Δεδομένου

ότι τα νοσοκομεία αποτελούν τον κύριο πυλώνα ενός αποτελεσματικού συστήματος υγείας και ότι οι νοσηλευτές παρέχουν κρίσιμη περίθαλψη μέσα σε αυτά, παραμένει ένα κρίσιμο ζήτημα της έρευνας η προσέλκυση και διατήρηση των νοσηλευτών στο περιβάλλον του νοσοκομείου (Guleryuz et al.,2008).

### 3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Τα τελευταία χρόνια, όλο και πιο συχνά, γινόμαστε κοινωνοί ανακοινώσεων επιχειρήσεων και οργανισμών αναφορικά με απολύσεις προσωπικού, περικοπές προνομίων, ελαχιστοποίηση ωρών εργασίας καθώς και άλλων σχετικών “ρυθμίσεων”, οι οποίες υπόσχονται σημαντική μείωση του κόστους και αύξηση των καθαρών κερδών για τους μετόχους τους. Κανένας λόγος, όμως, δεν γίνεται, για το αντίκτυπο αυτών των νέων “ρυθμίσεων” στην ικανοποίηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων, που κατ’ επέκταση οδηγεί στην ίδια την μακροπρόθεσμη κερδοφορία των οργανισμών αυτών (Παρούτης,2005).

*Τι είναι αυτό που κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, τι είναι αυτό που τους ωθεί σε συγκεκριμένη στάση; Ο Spector (2008), αναφέρει ότι έχουν γίνει αρκετές έρευνες πάνω στο θέμα αυτό, κάποιες από αυτές σχετίζουν το περιβάλλον (environment) με την ικανοποίηση, άλλες επικεντρώνονται στην προσωπικότητα (personality), δηλαδή ότι συγκεκριμένοι τύποι ανθρώπων έχουν την τάση, την προδιάθεση να αγαπούν ή όχι την εργασία τους και τέλος άλλες έρευνες θεωρούν ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος, προσωπικότητας και εργασιακής ικανοποίησης.*

Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. *Η πρώτη κατηγορία* αφορά στο εργασιακό περιβάλλον και στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία, δηλαδή τα **Γεγονότα ή οι Συνθήκες**, στα οποία εντάσσονται η φύση της εργασίας, οι αμοιβές (μισθός, προαγωγές, αναγνώριση) και το περιεχόμενο της εργασίας (εργασιακές συνθήκες, οφέλη). *Η δεύτερη κατηγορία* αφορά στους προσωπικούς παράγοντες που εισφέρει κάποιος στην εργασία δηλαδή **οι Φορείς** στους οποίους εντάσσονται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: ο εαυτός, οι άλλοι εργαζόμενοι εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού (επιβλέποντες, συνάδελφοι) και οι άλλοι που είναι εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος (πελάτες, μέλη οικογενείας, άλλοι).Εδώ περιλαμβάνεται τόσο προσωπικότητα όσο και οι προηγούμενες εμπειρίες του (Spector,2000).

## • ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ (ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Ξεκινώντας με τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση θα αναφερθούμε στα **χαρακτηριστικά της εργασίας**, τα οποία αφορούν το περιεχόμενο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων. Οι ερευνητές συμφωνούν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι πολυδιάστατη. Ο κύκλος των εργασιών θεωρείται ότι αποτελείται από διάφορα συστατικά μέρη με τα οποία ένα άτομο μπορεί να είναι ικανοποιημένο ή δυσαρεστημένο (*Spector, 2000*).

Άλλο κοινά χρησιμοποιούμενο μέτρο είναι η διαγνωστική έρευνα της εργασίας του *Hackman & Oldham (1975)*, που αφορά το “μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας” και το οποίο υποστηρίζει, ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με πέντε βασικές διαστάσεις: (α) την ποικιλία των δεξιοτήτων (skill variety) που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, (β) την ταυτότητα του καθήκοντος (task identity), δηλαδή έχει σημασία αν ο εργαζόμενος κάνει όλη τη δουλειά ή ένα κομμάτι αυτής, (γ) την σημαντικότητα του καθήκοντος (task significance), δηλαδή η επιρροή που ασκεί ο εργαζόμενος με την εργασία του στους άλλους, (δ) την αυτονομία (autonomy), δηλαδή η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να κάνει την εργασία όπως εκείνος νομίζει σωστά και τέλος (ε) την ανατροφοδότηση (task feedback), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο είναι προφανές στους εργαζόμενους ότι κάνουν την εργασία σωστά. Τα πέντε παραπάνω χαρακτηριστικά συνιστούν την πολυπλοκότητα της εργασίας (*Spector, 2000*), και οδηγούν σε τρεις ψυχολογικές καταστάσεις (*Howell & Dipboye, 1986*).

Η ποικιλία των δεξιοτήτων, η ταυτότητα και η σπουδαιότητα του έργου συνδυάζόμενες μεταξύ τους προσδίδουν βιωμένη σημασία στην εργασία. Η αυτονομία δημιουργεί αίσθημα υπευθυνότητας και η ανάδραση προσφέρει στον εργαζόμενό της, τη δυνατότητα να γνωρίζει τα αποτελέσματα της εργασίας του. Σύμφωνα με το “μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας”, οι εργαζόμενοι που βιώνουν αυτές τις ψυχολογικές καταστάσεις είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους και εκδηλώνουν περισσότερη εσωτερική κινητοποίηση (motivation) (π.χ. εργάζονται πιο σκληρά γιατί το θέλουν και όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι), μικρότερα ποσοστά απουσιών και αποχωρήσεων και υψηλότερης ποιότητας εργασία, όχι όμως απαραίτητα και μεγαλύτερης ποσότητας (*Howell & Dipboye, 1986*).

Ένας δεύτερος εξωτερικός παράγοντας που ενδεχομένως να επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι λεγόμενες **μεταβλητές των ρόλων**, που περιλαμβάνουν την ασάφεια του ρόλου και τη σύγκρουση των ρόλων. Ο ρόλος είναι το απαιτούμενο μοτίβο συμπεριφοράς που πρέπει να επιδεικνύει ένα άτομο μέσα στην οργάνωση. Οι οργανωσιακοί ρόλοι μπορεί να σχετίζονται με τις εργασιακές θέσεις ή τους τίτλους, αλλά δεν είναι έννοιες ταυτόσημες, καθώς κάθε υποκείμενο μπορεί να έχει πολλαπλούς ρόλους, ενώ δεν έχουν όλοι τους ίδιους ρόλους ακόμα κι όταν έχουν την ίδια θέση. Συχνά, ένα άτομο αναπτύσσει έναν ρόλο αναλαμβάνοντας ένα καθήκον που οι άλλοι θεωρούν ότι θα γίνει

υπευθυνότητά του (Spector,1997). Η ασάφεια του ρόλου έχει να κάνει με το βαθμό, στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι σχετικά με το ποια ακριβώς είναι τα εργασιακά καθήκοντα και οι ευθύνες τους. Πολλοί προϊστάμενοι αποτυγχάνουν να δώσουν ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες στους υφισταμένους τους με αποτέλεσμα να τους δημιουργούν ασάφεια ως προς το τι πρέπει να κάνουν (Spector,2000). Η σύγκρουση των ρόλων προκύπτει, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να ικανοποιήσει διαφορετικών ειδών απαιτήσεις και προσδοκίες ή όταν η συμμόρφωση με ορισμένες απαιτήσεις του ρόλου κάνει δύσκολη ή αδύνατη τη συμμόρφωση με κάποιες άλλες πλευρές του ρόλου (Κάντας, 1995).Επιπλέον, εκτεταμένες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν υπέδειξαν ότι υπάρχουν πέντε σημαντικές διαστάσεις σε κάθε στάση απέναντι στην εργασία, οι οποίες όλες αντανακλούν συναισθηματικές αποκρίσεις σε συγκεκριμένες πλευρές μιας εργασίας (Rollinson et al.,1998) και εντάσσονται και αυτές στους εξωτερικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα:

- ✓ **Η ίδια η εργασία**, όπου αυτή η διάσταση αντανακλά την σχέση ανάμεσα στις προσδοκίες και την εμπειρία σε όρους του εάν η δουλειά παρέχει ενδιαφέρουσες ασχολίες, κάποιο βαθμό υπευθυνότητας και ευκαιρίες για επιπλέον μάθηση. Στο βαθμό που όντως υπάρχει κάποια σύνδεση, αυτή η πλευρά της εργασιακής ικανοποίησης είναι δυνατόν να εκληφθεί ως θετική (Rollinson;Broadfield;Edwards,1998).
- ✓ **Η Αμοιβή**, που φαίνεται να υπάρχουν δύο συνδέσεις μεταξύ της αμοιβής και της ικανοποίησης : *πρώτον* εάν η χρηματική αμοιβή θεωρείται επαρκής, και *δεύτερον*, εάν θεωρείται ίση, συγκρινόμενη με αυτή των άλλων εργαζόμενων. Γενικά, η σύνδεση αυτή είναι αρκετά πολύπλοκη, καθώς η αμοιβή μπορεί να λειτουργήσει σε ορισμένα άτομα και σαν κίνητρο. Επιπρόσθετα, πολλές άλλες(μη χρηματικές) αμοιβές έχουν και κάποιο χρηματικό ισοδύναμο, όπως για παράδειγμα οι συμπληρωματικές αμοιβές (Rollinson;Broadfield;Edwards,1998).
- ✓ **Η Προαγωγή**, σε κάποιο βαθμό αυτή η διάσταση αναφέρεται στις διαφαινόμενες πιθανότητες βελτίωσης του κύρους της εργασίας κάποιου. Παρόλα αυτά, η προαγωγή δεν είναι επιθυμητή από όλους τους εργαζόμενους, λόγω της ανάληψης επιπλέον ευθυνών. Επομένως η ικανοποίηση από αυτήν την άποψη επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την συμφωνία προσδοκιών και του τι τελικά λαμβάνεται.
- ✓ **Η Επίβλεψη**, αυτή η διάσταση αντανακλά το βαθμό στον οποίο ένα άτομο αντλεί ικανοποίηση από τις σχέσεις από το άμεσο προϊστάμενό του. Συνήθως, η ικανοποίηση συνδέεται με δύο πλευρές της συμπεριφοράς της επίβλεψης: *τη διαπροσωπική υποστήριξη* (το ενδιαφέρον της επίβλεψης για την ευημερία των εργαζομένων) και *την τεχνική υποστήριξη* (ο βαθμός στον οποίο η επίβλεψη παρέχει τεχνική βοήθεια σχετικά με τη δουλειά τους). Και σε αυτήν την περίπτωση η ικανοποίηση τείνει να είναι ένα υποκειμενικό θέμα.



- ✓ **Οι Συνάδελφοι**, όπου η ικανοποίηση από αυτήν την διάσταση έχει παρόμοιες επιδράσεις με την επίβλεψη και αντανακλά το βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας εργασίας θεωρούν ότι έχουν κοινωνική υποστήριξη από τα υπόλοιπα μέλη και αυτοτέλεια στα καθήκοντά τους (*Rollinson et al., 1998*).

Επίσης, μία ακόμη ιδιαίτερη μορφή σύγκρουσης ρόλων είναι η σύγκρουση που προκύπτει μεταξύ των απαιτήσεων της δουλειάς και της οικογενειακής ζωής. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να προκύψει στον καθένα, αλλά ιδιαίτερα πλήττει τις μονογονεϊκές οικογένειες και ζευγάρια με παιδιά, όπου και οι δύο οι σύντροφοι κάνουν καριέρα. Τέτοιου είδους σύγκρουση, προκύπτει κυρίως όταν τα παιδιά είναι άρρωστα ή όταν οι σχολικές δραστηριότητες απαιτούν τη γονεϊκή συμμετοχή. Είναι σαφές ότι η **σύγκρουση οικογένειας-εργασίας** επηρεάζει διαφορετικά τις γυναίκες και τους άντρες, καθώς οι γυναίκες αναλαμβάνουν μεγαλύτερο ρόλο στην ανατροφή του παιδιού. Αυτό το είδος σύγκρουσης βρέθηκε ότι συνδέεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης τείνουν να εκδηλώνουν χαμηλό σκορ εργασιακής ικανοποίησης. Παρόλο που το να έχει κάποιος και το ρόλο του γονέα και του εργαζόμενου μπορεί να έχει φθοροποιά αποτελέσματα, οι διπλοί ρόλοι μπορούν να έχουν και θετικές επιδράσεις. Η εργασία ενισχύει την αυτοεκτίμηση και την παροχή κοινωνικής βοήθειας, στοιχεία που για κάποιους ανθρώπους αντισταθμίζουν τα αρνητικά αποτελέσματα των διπλών ρόλων (*Spector, 2000*).

Τέλος, κάποιες άλλες διαστάσεις που έχει διαπιστωθεί ερευνητικά ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση είναι **οι συνθήκες εργασίας** (ζέστη, θόρυβος, καθαριότητα, φωτισμός), **το ωράριο εργασίας** και **ο ελεύθερος χρόνος** που μπορεί να εξασφαλίσει ο εργαζόμενος, **η ασφάλεια, η μονιμότητα και τα επιδόματα** που παρέχει μια δουλειά. Στα επιδόματα συγκαταλέγονται και οι διακοπές, το δικαίωμα συνταξιοδότησης καθώς και κάποιες άλλες πρόσθετες παροχές (*Johns, 1996*).

#### • ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ (ΑΤΟΜΙΚΟΙ) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Στους προσωπικούς παράγοντες εντάσσονται τόσο η **προσωπικότητα** και τα **προσωπικά χαρακτηριστικά** του εργαζόμενου όσο και προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που έχει. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική τους ζωή. Ευχάριστες εμπειρίες και θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική στάση απέναντι στην εργασία και εφόσον πληρούνται και άλλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση (*Silverthorne, 2005*).

Αυτό σημαίνει ότι κάποιος ακόμα και αν έχει μια εξαιρετική δουλειά όσον αφορά το μισθό, τις παροχές, την ασφάλεια, μπορεί να μην έχει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, δύο άτομα που

κάνουν την ίδια δουλειά, ή ακόμα και το ίδιο το άτομο στο πέρασμα του χρόνου μπορεί να βιώνει διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο *Horrock (1935)*, διαπίστωσε ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης (*Silverthorne, 2005*).

Ακόμα και **τα δημογραφικά χαρακτηριστικά**, όπως:

- ✓ **Η ηλικία**, συχνά καθορίζει το ρόλο και το status του εργαζόμενου. Σύμφωνα με έρευνες η εργασιακή ικανοποίηση τείνει να μειώνεται στη διάρκεια των πρώτων χρόνων της απασχόλησης, αγγίζοντας το χαμηλότερο σημείο γύρω στις ηλικίες 26 με 31. Από το σημείο αυτό και μετά η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται σταθερά με την ηλικία. Είναι δύσκολο να καθορίσουμε πότε ακριβώς ξεκινά και τελειώνει αυτό το φαινόμενο. Το σίγουρο είναι ότι αυτές οι ηλικίες είναι διαφορετικές γι' αυτούς που έπιασαν δουλειά αμέσως μετά το σχολείο και γι' αυτούς που ξεκίνησαν μετά από ανώτερες σπουδές (*Herzberg et al., 1957*).

Επίσης, είναι πιθανό να μην υπάρξει μείωση της εργασιακής ικανοποίησης για άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις που πιάουν δουλειά μετά από μία μακρά περίοδο προετοιμασίας ή μαθητείας. Διαφορετική μπορεί να είναι η ροπή της εργασιακής ικανοποίησης και για τα άτομα που έχουν περάσει μία ζωή σε μία και μόνη επιχείρηση σε σχέση με αυτούς που έχουν μετακινηθεί από επιχείρηση σε επιχείρηση. Όπως, έχει παρατηρηθεί στις περιπτώσεις που κάποιος μένει πολλά χρόνια σε μία εργασία εμφανίζεται αρχικά μία πτώση στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία, όμως, στη συνέχεια ακολουθείται από σταδιακή ανάκαμψη (*Herzberg et al., 1957*).

- ✓ **Το φύλο**, τα αποτελέσματα των ερευνών είναι αντιφατικά και παρουσιάζουν άλλοτε τις γυναίκες να είναι περισσότερο ικανοποιημένες επαγγελματικά και άλλοτε το αντίθετο. Υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι οι γυναίκες εστιάζουν σε διαφορετικές πλευρές της εργασίας απ' ότι οι άνδρες. Είναι λογικό εξάλλου να αναμένονται διαφορετικές πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης από τις γυναίκες που επιλέγουν να κάνουν καριέρα (εδώ οι ικανοποιήσεις είναι παράλληλες με αυτές των ανδρών που εργάζονται σε επιχειρήσεις) και από τις γυναίκες που αναγκάζονται να εργαστούν για να συνεισφέρουν στο οικογενειακό εισόδημα. Γενικότερα, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι δεν είναι το φύλο των εργαζομένων που σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά μάλλον μια ομάδα παραγόντων που διαφοροποιείται με το φύλο.
- ✓ **Το επίπεδο εκπαίδευσης**, έχει βρεθεί ότι επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Αν δυο άτομα διαφορετικής μορφωτικής στάθμης κατέχουν την ίδια θέση εργασίας, με τις ίδιες αποδοχές, τις ίδιες ευθύνες, με τα ίδια καθήκοντα, το άτομο που θα είναι περισσότερο μορφωμένο αναμένεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένο επαγγελματικά διότι θεωρεί ότι συνεισφέρει πολύ περισσότερο στη δουλειά από το συνάδελφό του και παρόλα αυτά αμείβεται το ίδιο με αυτόν.

Η συνειδητοποίηση αυτής της ανισότητας φέρνει επαγγελματική δυσαρέσκεια. Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η εκπαίδευση έχει αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση δεδομένου ότι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο δημιουργεί υψηλότερες προσδοκίες στον εργαζόμενο, ο οποίος βιώνει δυσαρέσκεια όταν εκτελεί εργασίες ρουτίνας. Από την άλλη πλευρά το νοητικό επίπεδο, που σχετίζεται με το μορφωτικό, δε φαίνεται να επιδρά αυτό καθαυτό στην επαγγελματική ικανοποίηση ενώ σε συνδυασμό με το είδος της εργασίας φαίνεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης (Jewell & Siegall, 1990).

- ✓ Άλλοι παράγοντες είναι **η θέση, η οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι ώρες εργασίας** (Silverthorne, 2005), **οι διαφορετικές εθνικές, φυλετικές και πολιτισμικές καταβολές**, και η θεωρία του **ταιριάσματος εργασίας-ατόμου** που υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση εκδηλώνεται, όταν τα χαρακτηριστικά της εργασίας ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά του ατόμου (Spector, 1997). Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και τις προσδοκίες του καθενός.

Επίσης, ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση είναι και η ικανοποίηση από την επικοινωνία μέσα έναν οργανισμό. Η ανάπτυξη του θέματος της ικανοποίησης από την επικοινωνία ανάγεται στον Likert, ο οποίος ήδη από το 1967 προσδιόρισε την επικοινωνία σαν μια ενδιάμεση μεταβλητή ανάμεσα στους στόχους του οργανισμού από τη μία και σε τέσσερα επιθυμητά αποτελέσματα από την άλλη: την παραγωγικότητα, την (επαγγελματική) ικανοποίηση, τις σχέσεις διοίκησης –εργαζομένων και το κέρδος (Duldt, 2004).

Σύμφωνα με τους Crino & White (1981), η ικανοποίηση από την επικοινωνία ορίζεται “σαν την ικανοποίηση κάποιου από διάφορες πτυχές της επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό”, ενώ ο Thayer αναφέρει ότι η ικανοποίηση περιλαμβάνει την προσωπική ικανοποίηση που βρίσκεται στην επιτυχή επικοινωνία με κάποιον ή στην επιτυχή επικοινωνία κάποιου άλλου με αυτόν. Οι τρεις πιο σημαντικές διαστάσεις της ικανοποίησης από την επικοινωνία, οι οποίες όλες σχετίζονται θετικά και ουσιαστικά με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι: (α) η επικοινωνία με τους προϊστάμενους, (β) το κλίμα της επικοινωνίας και (γ) η προσωπική ανατροφοδότηση (Duldt, 2004).

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ενός εργαζόμενου επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, οι οποίοι μπορεί να είναι εργασιακοί (π.χ. οικονομικές απολαβές, συνθήκες εργασίας), κοινωνικοί (π.χ. σχέσεις με συναδέλφους, επίβλεψη, επικοινωνία), ψυχολογικοί (π.χ. ανάγκη για εκπλήρωση, επαγγελματική ανέλιξη, εκπλήρωση αξιών) και δημογραφικοί (π.χ. φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο).

### 3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Παρά την αλματώδη τεχνολογική πρόοδο που σημειώνεται σε όλους τους τομείς, ο παράγων άνθρωπος εξακολουθεί να παραμένει σημαντικός συντελεστής επιτυχίας των στόχων κάθε οργανισμού. Είναι κοινά αποδεκτό ότι το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού αποτελεί ένα πολύτιμο κεφάλαιο για αυτόν και η συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων του είναι καθοριστική (Shader,2001; Staiger,2000).

Το ίδιο ισχύει και στους υγειονομικούς οργανισμούς και στο σύστημα υγείας κάθε χώρας γενικότερα. Το νοσηλευτικό προσωπικό ειδικά είναι επιφορτισμένο με σημαντικότερους ρόλους και η συμβολή του στην αποδοτικότητα των νοσοκομείων είναι τεράστια. Ωστόσο, προκειμένου να είναι παραγωγικό το προσωπικό αυτό πρέπει να επιλέγεται σωστά, να εντάσσεται σε αποτελεσματικά οργανωτικά σχήματα, αλλά και επιμέρους διαστάσεις της (Lu,2005). Η ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του έχει αποτελέσει τις τελευταίες δεκαετίες αντικείμενο μελέτης στη διεθνή βιβλιογραφία (Μαρνέρας & Αλμπάνη, 2009).

Η διεξοδική μελέτη των παραγόντων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών αναμένεται να βοηθήσει στη βελτίωση των συνθηκών άσκησης του επαγγέλματός τους και στην βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας φροντίδας.

Έτσι λοιπόν, οι παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση από την εργασία ανήκουν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: (α) **τους ατομικούς**, (β) **τους οργανωτικούς** και (γ) **τους εργασιακούς**. Σε μια μετα-ανάλυση των δεδομένων σε σχετικές έρευνες που αφορούν την ικανοποίηση των νοσηλευτών από την εργασία τους, η Blegen (1987), προσδιόρισε **τέσσερις ατομικούς παράγοντες**, που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία, οι οποίοι περιλαμβάνουν την ηλικία, την εκπαίδευση, τον επαγγελματισμό και την εμπειρία. Από τους **οργανωτικούς παράγοντες**, είναι οι αμοιβές, το άγχος που έχει αρνητική συσχέτιση, ενώ η αυτονομία, η αναγνώριση του έργου, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης, επαγγελματική ανέλιξη, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων-έλεγχο, η επαγγελματική εξουθένωση (burn out syndrome), η διαπροσωπική επικοινωνία με τους συναδέλφους και το αίσθημα της δικαιοσύνης παρουσίασαν θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία. Και οι **εργασιακοί παράγοντες**, που είναι ο φόρτος εργασίας (αναλογία ασθενών-νοσηλευτών), το μοντέλο ηγεσίας, οι συνθήκες εργασίας, η σύνθεση του νοσηλευτικού προσωπικού και η κρισιμότητα των ασθενών σε συνδυασμό με αλλαγές στη δομή του νοσηλευτικού έργου που σχετίζεται δυσμενώς με το φόρτο εργασίας και την ποιότητα φροντίδας. Επίσης, η σύνθεση του νοσηλευτικού προσωπικού (μικρή αναλογία πτυχιούχων-βοηθών νοσηλευτών) και η αυξημένη αναλογία ασθενών-νοσηλευτών

συμβάλλουν σημαντικά στη δυσαρέσκεια των νοσηλευτών και στην ποιότητα φροντίδας (*Best & Thurston, 2004*).

Αν και η αμοιβή των νοσηλευτών εξακολουθεί να παραμένει ένα βασικό στοιχείο για τον βαθμό ικανοποίησης των νοσηλευτών από την εργασία τους, ο Mayo (1945) ισχυρίστηκε ότι ο καθοριστικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης εντοπίζεται στην αλληλεπίδραση της ομάδας εργασίας, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην καλή εργασία και στις ευχάριστες διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στο χώρο εργασίας. Ο τρόπος διοίκησης και η ηγεσία, τόσο σε επίπεδο νοσοκομείου, όσο και σε επίπεδο πτέρυγας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού, καθώς και την συμπεριφορά του η οποία εκφράζεται με τη μορφή παραπόνων υγείας, απουσιών-αποχωρήσεων και μετακινήσεων σε άλλα τμήματα (*Morrison et al., 1997; Bourmans & Landeweerd, 1993; McNeese Smith, 1993*).

- **Ατομικοί Παράγοντες**

Η *Blegen (1987)*, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, προσδιόρισε *τέσσερις ατομικούς παράγοντες*, που συμβάλλουν στην διαμόρφωση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία, οι οποίοι περιλαμβάνουν την ηλικία, την εκπαίδευση, τον επαγγελματισμό και την εμπειρία (*Best & Thurston, 2004*). Περισσότερο αναλυτικά:

#### *Ηλικία-Προϋπηρεσία*

Ερευνητικές μελέτες συνηγορούν στη θετική σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας, όπως αναφέρουν οι *Braito & Caston, (1983)*. Ένας λόγος είναι γιατί οι μεγαλύτεροι σε ηλικία έχουν αποδεχτεί την εξουσία στο χώρο εργασίας και αναμένουν λιγότερα πλέον από την εργασία τους, ενώ έχουν επίσης καλύτερες θέσεις και περισσότερα προσόντα από τους νεότερους (*Spector, 1997*).

Έτσι, όσο μεγαλύτερο είναι το διάστημα της εργασίας των εργαζομένων, τόσο λιγότερη σημασία δίνεται στην επαγγελματική ικανοποίηση δια των παραγόντων της αυτοπραγμάτωσης, ενώ αυξάνουν οι απαιτήσεις για υψηλές αποδοχές. Σύμφωνα με τον *Herzberg (1979)*, η ικανοποίηση συνδέεται με τη μεγαλύτερη ηλικία επειδή τα άτομα προσαρμόζονται στην εργασία και στις περιστάσεις της ζωής, ενώ ο *Luthans (1989)*, αναφέρει, ότι οι νέοι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι, γιατί έχουν υψηλές προσδοκίες που δεν εκπληρώνονται, καθώς και η ίδια η εργασία δεν περιέχει τα στοιχεία του ενδιαφέροντος γι' αυτούς. Οι νέοι προσέρχονται στο επάγγελμα με πολλά προσόντα, αμείβονται με χαμηλές αποδοχές, κατέχουν χαμηλού επιπέδου επαγγελματική ιδιότητα και εμπειρία γενικότερα, δεν έχουν εξουσία και έλεγχο πάνω στην εργασία, με αποτέλεσμα να ανταποκρίνονται στις κατευθύνσεις

των προϊσταμένων και έτσι να οδηγούνται στην αποθάρρυνση και την δυσαρέσκεια (Luthans,1989;Herzberg,1979).

#### *Επίπεδο Εκπαίδευσης*

Το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι οι η υψηλού επιπέδου γνώσεις σχετίζονται με την δυσαρέσκεια και την απομάκρυνση από την εργασία. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι όταν υπάρχουν περιορισμοί στην ανάπτυξη, τη χρήση των γνώσεων και των ικανοτήτων των νοσηλευτών/ τριών μέσα στα νοσοκομεία, η ανώτατη εκπαίδευση και η εξειδίκευση καταλήγουν σε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης (Price & Mueller,1981).

Η επιστημονική καλλιέργεια και ανάπτυξη μέσα στους χώρους των νοσοκομείων επιτυγχάνεται με την συστηματική οργάνωση και τον προγραμματισμό διαφόρων εκπαιδευτικών ευκαιριών, όπως είναι η συνεχιζόμενη εκπαίδευση μέσω της οποίας το νοσηλευτικό προσωπικό έχει την δυνατότητα να ενημερώνεται για τις σύγχρονες εξελίξεις που πραγματοποιούνται στο νοσοκομειακό χώρο (Field,1989).

#### *Οικογενειακή Κατάσταση*

Η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει με πολλούς τρόπους το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών/ τριών, καθώς έρευνες έδειξαν ότι σχετίζεται με την ικανοποίηση από οικονομικές αποδοχές. Άλλοι τρόποι μέσω των οποίων επηρεάζει η οικογενειακή κατάσταση είναι οι συνθήκες εργασίας, και ειδικότερα το ωράριο εργασίας και το πρόγραμμα εργασίας, αφού έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται περισσότερη δυσαρέσκεια σε όσους έχουν οικογένεια προσπαθώντας να δημιουργήσουν ισορροπία ανάμεσα στις εργασιακές και οικογενειακές τους υποχρεώσεις (Χαραλαμπίδου, 1996).

### **• Οργανωτικοί Παράγοντες**

#### *Συνεργασία*

Η συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας εργασίας επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση, επειδή υπηρετεί ως πρωταρχική πηγή υποστήριξης, συμπαράστασης και βοήθειας προς τον εργαζόμενο. Σε έρευνα που έγινε διαπιστώθηκε ότι οι νοσηλευτές καθορίζουν ως κυριότερο παράγοντα ικανοποίησης τη θετική ατμόσφαιρα στη νοσηλευτική μονάδα. Αντιθέτως, οι προβληματικές

αλληλεπιδράσεις με άλλους εργαζόμενους είναι τα κύρια αίτια για την δημιουργία δυσαρέσκειας (Haywood et al.,1991).

#### *Διαπροσωπική Επικοινωνία*

Ο όρος επικοινωνία στο χώρο εργασίας, κατά τις Price & Mueller (1981), αναφέρεται στο βαθμό ροής πληροφοριών από τον εργαζόμενο και αντίστροφα, προκειμένου να γίνουν γνωστοί οι επιδιωκόμενοι σκοποί και να μειώνονται οι πιθανότητες ασάφειας αναφορικά με τους ρόλους των εργαζομένων (Cavanagh,1992). Η διατήρηση υψηλού επιπέδου επικοινωνίας από την μια συμβάλλει στη σαφή γνώση του ρόλου των ατόμων και από την άλλη ενισχύεται και διασφαλίζεται ένα καλό επίπεδο ανατροφοδότησης (Price & Mueller,1981).

Η επικοινωνία με τους προϊστάμενους και συνεργάτες συμβάλλει στην ανάπτυξη θετικών κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, στην αλληλοκατανόηση και οδηγεί στην επαγγελματική ικανοποίηση και κατά συνέπεια και στην αποτελεσματική εκτέλεση του νοσηλευτικού έργου. Στην περίπτωση που το νοσηλευτικό προσωπικό στερείται του δικαιώματος της ανοιχτής επικοινωνίας και δεν αντιμετωπίζεται με ευαισθησία και ανάλογη υποστήριξη, αισθάνεται αδύναμο και απομονωμένο μέσα στην ιεραρχία του οργανισμού (Townsend, 1991;Bronstein & Walker,1981).

#### *Αυτονομία*

Επίσης σημαντικής βαρύτητας είναι η αυτονομία των νοσηλευτών και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών. Μάλιστα όσο μεγαλύτερη είναι κλινικά η ελευθερία αποφάσεων τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι νοσηλευτές από την εργασία (Aiken et al.,2002).

#### *Επαγγελματική Ανάπτυξη*

Η προαγωγή κατά τους Price (1972) & Cavanagh (1992), αναφέρεται στην περίπτωση ανέλιξης του εργαζόμενου στον επόμενο βαθμό θέσης εργασίας μέσα στον οργανισμό. Αυτή είναι δυνατό να προέρχεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας στο χώρο εργασίας ή να προκύψει ως συνέπεια της επιτυχημένης παρουσίας και απόδοσης του εργαζόμενου.

Η κάθε ευκαιρία επαγγελματικής ανέλιξης έχει το χαρακτήρα αμοιβής και είναι ιδιαίτερη σημαντική στους εργαζόμενους με επαγγελματικές αναζητήσεις, διότι συμβάλλει στην αύξηση της επαγγελματικής αυτοπεποίθησης, αφού αποτελεί συνεχή πηγή ανταμοιβής, αλλά και της αυτοεκτίμησής του.

### *Επαγγελματική Αναγνώριση-Κοινωνική Καταξίωση*

Είναι σημαντικό για τους νοσηλευτές να αναγνωρίζεται το έργο τους, το οποίο θεωρείται δύσκολο, από όλους (προϊστάμενους, συναδέλφους, ασθενείς) και αυτό γιατί το αίσθημα της επιτυχίας που προέρχεται από την προσφορά τους στον άνθρωπο και την εκτίμηση από τους συνεργάτες συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο *Cronin-Stubbs, (1977)*.

Κατά τον *Locke (1976)*, ο προϊστάμενος ως άτομο πρέπει να διευκολύνει την προαγωγή αξιών μεταξύ των εργαζομένων, η κάθε μορφής προσέγγιση του να έχει ένα χαρακτήρα συνδρομής και συμπάθειας προς αυτούς και η αξιολόγηση του να είναι αντικειμενική στην εξέταση της παραγωγής εργασίας.

### *Ευκαιρίες Εκπαίδευσης*

Η επιστημονική καλλιέργεια και ανάπτυξη μέσα στα νοσοκομεία επιτυγχάνεται με τον προγραμματισμό διαφόρων εκπαιδευτικών-επιμορφωτικών δραστηριοτήτων, όπως μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με μετεκπαίδευση σχετικά με το αντικείμενο ειδίκευσης του κάθε εργαζόμενου και με κατάρτιση, οι οποίες μπορεί να εκλαμβάνονται από τους εργαζόμενους ως δυνατότητα για την ενίσχυση των ικανοτήτων και την διεύρυνση των γνώσεων τους. Επίσης, η βαθμολογική εξέλιξη, η οποία είναι σημαντική για τον κάθε εργαζόμενο, καθώς και αυτή απαιτεί την διαρκή ανανέωση των γνώσεων και την προσαρμογή των δεξιοτήτων του στα νέα τεχνολογικά δεδομένα που προκύπτουν. Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή σε αδυναμία παρακολούθησης των τεχνολογικών και επιστημονικών εξελίξεων, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του εργαζόμενου και γενικότερα της ικανοποίησης του από την εργασία του, εξαιτίας της στασιμότητας των γνώσεών του (*Γουλά, 2007*).

### *Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων-Έλεγχος*

Η δυνατότητα και τα περιθώρια ελέγχου στο χώρο εργασίας αντανακλούν το βαθμό επιρροής των εργαζομένων στην οργάνωση και την εκτέλεση της εργασίας τους. Η συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων του οργανισμού εξασφαλίζει αυτή την δυνατότητα και παράλληλα καθιστά σαφέστερους και αποτελεσματικότερους τους μηχανισμούς εφαρμογής της απόφασης, καθώς αυτή θα έχει ήδη γίνει αποδεκτή.



Κατά τον Weisman και συν.(1993), η ευχέρεια πρόσβασης και συμμετοχής των εργαζομένων στις επαγγελματικές φύσης αποφάσεις και στον καθορισμό του πλαισίου εργασίας αυξάνουν την αυτονομία στην άσκηση του νοσηλευτικού έργου ενώ μειώνουν τις περιπτώσεις δυσαρέσκειας.

### *Εργασιακό Άγχος (Stress)*

Το επαγγελματικό άγχος είναι μια καλά τεκμηριωμένη κατάσταση, που προκύπτει από την αλληλεπίδραση των συνθηκών εργασίας και των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, η οποία μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην υγεία τους, καθώς και στην απόδοση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητάς τους. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί του επαγγελματικού άγχους ανάλογα με την οπτική γωνία θεώρησης και προσέγγισής του από τις διάφορες επιστήμες, όπως π.χ. ως “το σύνολο των επιβλαβών σωματικών και ψυχικών αντιδράσεων που εκδηλώνονται, όταν οι απαιτήσεις της εργασίας δεν είναι αναλογικές με τις ικανότητες, τους πόρους ή τις ανάγκες του εργαζομένου”(National Institute For Occupational Safety and Health, 1999) ή “η κατάσταση που συνοδεύεται από φυσικές, ψυχολογικές ή κοινωνικές επιπτώσεις ή δυσλειτουργίες και η οποία προκύπτει σε άτομα που αισθάνονται ανίκανα να γεφυρώσουν το κενό ανάμεσα στις απαιτήσεις ή τις προσδοκίες που τίθενται επ’ αυτών”(Ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο, 8-10-2004).

Κάθε άτομο είναι καλά εφοδιασμένο για να αντεπεξέρχεται σε βραχυχρόνια έκθεση σε πίεση, κάτι που μπορεί να θεωρηθεί ως θετικό, αλλά έχει μεγαλύτερη δυσκολία στην αντιμετώπιση παρατεταμένης έκθεσης σε εντατική πίεση.

Διαφορετικά άτομα μπορούν να αντιδράσουν διαφορετικά σε παρόμοιες καταστάσεις, ενώ το ίδιο άτομο μπορεί να αντιδράσει διαφορετικά σε παρόμοιες καταστάσεις σε διαφορετικές περιόδους της ζωής του. Το άγχος δεν είναι ασθένεια, παρατεταμένη όμως έκθεση σε αυτό μπορεί να μειώσει την αποδοτικότητα του ατόμου στην εργασία και να επηρεάσει αρνητικά την υγεία του. Το άγχος που προέρχεται εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στη συμπεριφορά και σε μειωμένη αποδοτικότητα στην εργασία. Όλες οι εκδηλώσεις άγχους στην εργασία δεν μπορούν να θεωρηθούν εργασιακό άγχος. Το εργασιακό άγχος μπορεί να προκληθεί από διαφορετικούς παράγοντες όπως το αντικείμενο εργασίας, ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας, το περιβάλλον εργασίας, η φτώχη επικοινωνία (Ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο,8-10-2004).

Το επαγγελματικό άγχος σκιαγραφείται ως μια κατάσταση που προκύπτει από τη συνεχή αλληλεπίδραση τεσσάρων μεταβλητών: **Τις εξωτερικές απαιτήσεις** (πίεση προερχόμενη από το περιβάλλον εργασίας), **τις εσωτερικές απαιτήσεις** (ατομικές προσδοκίες), **το εσωτερικό υπόβαθρο** του εργαζόμενου (ικανότητα να αντιδρά και να προσαρμόζεται στις εξωτερικές και τις εσωτερικές

απαιτήσεις) και **την εξωτερική υποστήριξη** (Santullo & Rebecchi, 2005; Bourbonnais et al., 1998). Οι ψυχολόγοι διακρίνουν τα αίτια δηλαδή τους παράγοντες που προκαλούν το άγχος (stressors) και τις εκδηλώσεις του ατόμου (strains) που είναι αποτέλεσμα των στρεσογόνων παραγόντων. Στρεσογόνοι παράγοντες μπορεί να είναι η υπερφόρτιση καθηκόντων, η αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων ή οι διαπροσωπικές σχέσεις (Τούκας και συν., 2011).

Άλλα αίτια που οδηγούν στην εκδήλωση του άγχους ή και της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out syndrome) μπορεί να προέρχονται: (α) **από τον ίδιο τον εργαζόμενο (ατομικοί παράγοντες)**: χαρακτηριστικά προσωπικότητας, κίνητρα, προσδοκίες, ικανότητα αντίδρασης στο άγχος (coping), αυτοεκτίμηση, ενσυναίσθηση κ.ά., (β) **από το νοσοκομειακό περιβάλλον εργασίας**: εντατικοποίηση εργασίας, ασάφεια ρόλων και καθηκόντων, ωράριο εργασίας, έλλειψη αναγνώρισης, αρνητικές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και (γ) **από την επαφή με τον ασθενή**: συχνή επαφή με τον πόνο και το θάνατο (Τούκας και συν., 2011).

Οι επιπτώσεις των παραπάνω παραγόντων στη σωματική και την ψυχική υγεία των εργαζομένων των νοσοκομείων γίνονται αντιληπτές μέσω διαφόρων συμπτωμάτων/ ενδείξεων. **Σε οργανικό επίπεδο**, (Παπαδάτου και συν., 1994) συνήθως εκδηλώνονται μέσω ήπιων ή σοβαρότερων ψυχοσωματικών προβλημάτων, ενώ **σε ψυχολογικό επίπεδο**, (Τούκας και συν., 2011; Ζυγά, 2010) τα συμπτώματα του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης εκδηλώνονται (α) **σε επίπεδο συμπεριφοράς**, ευερεθιστότητα, επιρρέπεια σε λάθη/ ατυχήματα, απουσίες από την εργασία, απροθυμία ανάληψης καθηκόντων, αργοπορία, αλλαγή τμήματος εργασίας, συμπεριφορές εξάρτησης (οινόπνευμα, ηρεμιστικά, κάπνισμα κ.λπ.), (β) **σε συναισθηματικό επίπεδο**, συναισθηματικές μεταπτώσεις, χαμηλή αυτοεκτίμηση, απάθεια, αδιαφορία, κυνισμός, αυξημένο άγχος, δυσθυμία έως κατάθλιψη, αποδιοργάνωση, θυμό, έλλειψη ενδιαφέροντος και (γ) **σε γνωστικό επίπεδο**, διαταραχές αυτοσυγκέντρωσης, ονειροπόληση, σκέψεις αποτυχίας .

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι το επαγγελματικό άγχος/ εξουθένωση επηρεάζει τη σωματική, την ψυχική και την κοινωνική ευεξία του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού μειώνοντας την απόδοσή τους στην εργασία και επηρεάζοντας αρνητικά τη σχετιζόμενη με την υγεία ποιότητα ζωής (Τούκας και συν., 2011).

Η αντιμετώπιση των προβλημάτων του επαγγελματικού άγχους πρέπει να γίνεται στο πλαίσιο μιας συνολικής διαδικασίας αξιολόγησης-διαχείρισης κινδύνου, με την εφαρμογή διαφόρων στρατηγικών που βασίζονται στην υλοποίηση συγκεκριμένων παρεμβατικών ενεργειών. Οι παρεμβάσεις αυτές μπορούν να είναι συλλογικές, ατομικές ή και τα δύο και πιθανόν να εισάγονται με τη μορφή λήψης συγκεκριμένων μέτρων που στοχεύουν στην αντιμετώπιση διαπιστωμένων αγχογόνων παραγόντων ή

ως τμήμα μιας ολοκληρωμένης πολιτικής κατά του άγχους, η οποία περιλαμβάνει τόσο προληπτικά όσο και προστατευτικά μέτρα (*Ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο, 2004*).

### *Επαγγελματική Εξουθένωση (Burn Out Syndrome)*

Ο όρος “επαγγελματική εξουθένωση” (burn out syndrome) αναφέρθηκε στη βιβλιογραφία για πρώτη φορά το 1974, ως *εξάντληση του ατόμου, η οποία προέρχεται από παρατεταμένη χρήση των ενεργειακών του αποθεμάτων*. Ο ευρύτερα αποδεκτός ορισμός του συνδρόμου είναι αυτός που έδωσε η Maslach, (1982). Σύμφωνα με αυτόν, *ως επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται ένα σύνδρομο ψυχικής, σωματικής και πνευματικής κόπωσης, που αποτελεί την αντίδραση του εργαζόμενου στο χρόνιο και διαπροσωπικό στρες της εργασίας του και χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις: α) τη συναισθηματική εξάντληση, κατά την οποία ο εργαζόμενος αισθάνεται ψυχικά άδειος, β)την αποπροσωποποίηση, κατά την οποία ο εργαζόμενος αναπτύσσει ένα μηχανισμό άμυνας προκειμένου να αντιμετωπίσει την συναισθηματική εξάντληση που βιώνει και γ) το αίσθημα μειωμένων προσωπικών επιτευγμάτων που προκύπτει ως αποτέλεσμα των δύο παραπάνω (Maslach,1997;Maslach & Jackson,1984)*. Σε ότι αφορά τους επαγγελματίες υγείας, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης εμφανίζεται σε μεγάλα ποσοστά και κυρίως επηρεάζει νοσηλευτές και γιατρούς (*Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη,2007*). “*Ο επαγγελματίας μεταφέρει στο χώρο εργασίας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του(προσφορά και ταυτόχρονα έχει ορισμένες προσωπικές – συνειδητές ή ασυνείδητες – ανάγκες), απαιτήσεις και δυνατότητες εξέλιξης. Το εργασιακό περιβάλλον, από την πλευρά του, έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο (ζήτηση) και παρέχει ανταλλάγματα (προσφορά). Όταν αυτά που δίνει και ζητά ο επαγγελματίας δεν συμπίπτουν με όσα απαιτεί και προσφέρει το εργασιακό περιβάλλον, τότε εμφανίζεται ένα χάσμα, μια ανισορροπία ή ασυμφωνία, και αυξάνονται οι πιθανότητες εμφάνισης στρεσογόνων καταστάσεων που συμβάλλουν σε ένα χρόνιο στρες το οποίο προοδευτικά οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση”*(Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1999).

Η επαγγελματική εξουθένωση δεν εμφανίζεται ξαφνικά, αλλά αποτελεί μια προοδευτική διαδικασία που μπορεί να περιγραφεί μέσα από τέσσερα στάδια (*Ζυγά, 2010*):

- *Το στάδιο του ενθουσιασμού*: Ο επαγγελματίας που εισέρχεται για πρώτη φορά στο σύστημα υγείας έχει υψηλούς στόχους και συχνά μη ρεαλιστικές προσδοκίες, τόσο από τον ίδιο του τον εαυτό, όσο και από τους συναδέλφους του και από τους ασθενείς. Αφιερώνει πολύ χρόνο στη δουλειά του και προσπαθεί να αντλήσει κάθε δυνατή ικανοποίηση από αυτή. Ο μικρόκοσμος της δουλειάς γίνεται ολόκληρος ο κόσμος του.

- *Το στάδιο της αμφιβολίας και της αδράνειας:* Ο επαγγελματίας συνειδητοποιεί ότι ενώ συνεισφέρει πολλά, η εργασία του δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, ούτε στις βαθύτερες ανάγκες του. Στην αρχή, αφιερώνει περισσότερο χρόνο στη δουλειά του, επιμορφώνεται –καταρτίζεται, στη συνέχεια όμως, εξατομικεύει το επάγγελμά του και αρχίζει να κάνει παράπονα για θέματα που πριν δεν τον απασχολούσαν (μισθός, ωράριο, συνάδελφοι).
- *Το στάδιο της απογοήτευσης-ματαιώσης:* Ο επαγγελματίας θεωρεί την εργασία του εξαιρετικά στρεσογόνα και την προσφορά του μάταιη. Αποθαρρύνεται και συχνά βιώνει κατάθλιψη καθώς πιστεύει ότι οι προσπάθειες του δεν αποδίδουν. Αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα ως αδιέξοδη και νιώθει παγιδευμένος μέσα σ' αυτή. Βρίσκεται σε φάση μεταβατική και είτε αναθεωρεί τους στόχους του και συνεχίζει, είτε απομακρύνεται από τους ασθενείς και το εργασιακό περιβάλλον του.
- *Το στάδιο της απάθειας:* Η εργασία αποκτά χαρακτήρα βιοποριστικού επαγγέλματος και μόνο. Ο επαγγελματίας επενδύει ελάχιστη ενέργεια, αποφεύγει κάθε υπευθυνότητα, αλλαγή ή καινοτομία στο χώρο της δουλειάς και αγνοεί τις ανάγκες των ασθενών του.

Όλο και περισσότερα στοιχεία ενισχύουν την άποψη ότι η επαγγελματική εξουθένωση προκαλείται από τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των αντικειμενικών παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος και των προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων (π.χ. υπερβολική αίσθηση υπευθυνότητας, τελειότητα, οι αντιλήψεις των επαγγελματιών υγείας για την αρρώστια και οι φόβοι του προσωπικού), ενώ μεγάλος αριθμός ερευνητών υποστηρίζει ότι η επαγγελματική εξουθένωση οφείλεται κυρίως σε στρεσογόνες και δυσμενείς επαγγελματικές συνθήκες, όπως βεβαρημένο εργασιακό πρόγραμμα, έλλειψη αυτονομίας και εξουσίας, ανεπαρκή ψυχολογική υποστήριξη και αυταρχική διοίκηση του οργανισμού. Δηλαδή ο βαθμός εξουθένωσης εξαρτάται από τις προσδοκίες του ατόμου αφενός και από τις απαιτήσεις της εργασίας του αφετέρου (Αντωνίου, 2003).

Οι παράμετροι εκείνοι που ευθύνονται για την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι οι εξής (Τικταπανίδου, 2002):

- ✓ Ενδογενείς επαγγελματικοί παράγοντες όπως είναι οι κακές συνθήκες εργασίας, οι βάρδιες, ο φόρτος εργασίας.
- ✓ Παράγοντες που έχουν να κάνουν με το ρόλο του επαγγελματία υγείας στην οργάνωση του χώρου.
- ✓ Οι εργασιακές σχέσεις.
- ✓ Παράγοντες που σχετίζονται με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του επαγγελματία.
- ✓ Παράγοντες που αφορούν στη δομή και στο κλίμα της οργάνωσης του εργασιακού χώρου.
- ✓ Παράγοντες που αναφέρονται στην σχέση της οικογενειακής ζωής με την εργασιακή ζωή του ατόμου.

- ✓ Η ενδεχόμενη δυσκολία στην αντιστοιχία ανάμεσα στις επιθυμίες αλλά και τις ικανότητες του επαγγελματία με τις απαιτήσεις της εργασίας του.
- ✓ Η συσχέτιση ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας του και της δυνατότητας ελέγχου.
- ✓ Η αυτονομία στην εργασία και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.
- ✓ Η χρήση και η ποικιλία των επαγγελματικών δεξιοτήτων.
- ✓ Η ασφάλεια.
- ✓ Ο μισθός.
- ✓ Η σημαντικότητα του έργου.

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι στο επάγγελμα του νοσηλευτή, καθώς αποτελεί ένα από τα κατ'εξοχήν κοινωνικό-ανθρωποκεντρικά επαγγέλματα η επαγγελματική εξουθένωση πλήττει ένα μεγάλο ποσοστό επαγγελματιών όλων των βαθμίδων σε όλες τις χώρες του κόσμου. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι το σύνδρομο με το οποίο οι νοσηλευτές αντιδρούν στους αγχογόνους παράγοντες. Ο όρος περιγράφει τις υπερβολικές εκδηλώσεις άγχους τους, το οποίο συνδέεται έντονα με τη συναισθηματική ένταση της συνεχούς ενασχόλησής τους με άλλους ανθρώπους (McGee et al.,1990). Ο νοσηλευτής που βιώνει επαγγελματική εξουθένωση έχει:

- Έλλειψη ενδιαφέροντος και απώλεια των θετικών συναισθημάτων από τα οποία εμφορούνται για τους ανθρώπους που εξυπηρετεί.
- Έλλειψη ικανοποίησης από τις εργασιακές του δραστηριότητες.
- Ανάπτυξη αρνητικής εικόνας για τον ίδιο τον εαυτό του.
- Χαμηλή απόδοση και παραγωγικότητα.
- Διατάραξη των προσωπικών του σχέσεων (Γουλά,2007).

Βλέπουμε επομένως, ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση συνδέονται σε μεγάλο βαθμό, αφού και οι δυο προκαλούνται από τους ίδιους σε γενικές γραμμές παράγοντες και έχουν παρόμοιες εργασιακές επιπτώσεις.

- **Εργασιακοί παράγοντες**

#### *Αμοιβές*

Οι Rice; Phillips & McFarlin (1990), ανέφεραν θετική συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό αμοιβής και στην εργασιακή ικανοποίηση σε ένα δείγμα επαγγελματιών υγείας που είχε τα ίδια καθήκοντα. Οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανόν να συγκρίνουν τον μισθό τους με των υπολοίπων και να είναι αρκετά δυσαρεστημένοι αν διαπιστώσουν μισθολογικές διαφορές μεταξύ ατόμων που εκτελούν την ίδια εργασία. Πιο σημαντική επίδραση από τις μισθολογικές διαφορές, έχει η διαδικασία από την οποία

προκύπτουν οι αμοιβές. Εφόσον αυτές είναι δίκαιες ακόμη και να οδηγούν σε μισθολογικές διαφορές έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση από ότι η ίδια η αμοιβή (*Rice; Phillips & McFarlin,1990*).

#### *Φόρτος Εργασίας*

Ο φόρτος εργασίας ορίζεται ως οι απαιτήσεις της εργασίας από τους εργαζόμενους. Έχει βρεθεί ότι αυτός συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι *Karasek; Gardell & Lindell (1987)*, βρήκαν ότι ο φόρτος εργασίας συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση λόγω της ανεπαρκούς στελέχωσης των νοσοκομείων σε νοσηλευτικό προσωπικό, τη μη ορθολογική κατανομή του στα διάφορα τμήματα, τη μη αποτελεσματική οργάνωση της εργασίας, την έλλειψη υποδομών, και θετικά με τις παθήσεις της καρδιάς.

Οι *Clause & Bailey (1980)*, συνδέουν την ικανοποίηση των νοσηλευτών με το μειωμένο φόρτο εργασίας, τη βελτιωμένη αναλογία στελέχωσης και τη διεξαγωγή της εργασίας μέσα στα επιθυμητά επίπεδα της νοσηλευτικής. Έτσι, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας συνδεόμενος με το στρες και την έλλειψη της συναδελφικής στήριξης, οδηγεί όχι μόνο στη δυσαρέσκεια αλλά απειλεί και την επαγγελματική ακεραιότητα των νοσηλευτών /τριών, περιορίζει τον επαγγελματικό τους ρόλο, ενώ σχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση και γενικότερα επηρεάζει αρνητικά τη σωματική και ψυχοκοινωνική τους υγεία

#### *Συνθήκες Εργασίας*

Στην κατηγορία των κακών συνθηκών εργασίας εντάσσονται οι μη ανθρώπινες συνθήκες εργασίας, ακόμα και η αρχιτεκτονική διαρρύθμιση του χώρου(μονότονος φωτισμός, κακός αερισμός, η πλημμελής καθαριότητα και απολύμανση των νοσοκομειακών χώρων) (*Κάντας,1995*).

#### *Κυκλικό Ωράριο*

Οι υπηρεσίες υγείας είναι οργανισμοί που εξασφαλίζουν υπηρεσίες σε 24ωρη βάση προς όφελος των πολιτών σε κάθε χώρα, με αποτέλεσμα οι επαγγελματίες υγείας να εργάζονται σε εναλλασσόμενα ωράρια εργασίας. Είναι αυτοί που έχουν την ευθύνη για την παροχή φροντίδας υγείας μέσω της εφαρμογής της επιστημονικής γνώσης και των δεξιοτήτων τους, καθώς και την ειδίκευση στην αναγνώριση των αναγκών υγείας του πληθυσμού κάθε χώρας (*Sizeni,2001*). Το κυκλικό ωράριο είναι ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το νοσηλευτικό προσωπικό. Η εναλλαγή των διαστημάτων ημέρας και νύχτας κατά τα οποία διεξάγεται η εργασία έχει σωματικές και ψυχολογικές αλλά και κοινωνικές επιπτώσεις, αφού διαταράσσουν την οικογενειακή και κοινωνική ζωή στον άνθρωπο. Ο άνθρωπος έχει έμφυτο σύστημα καθορισμού των κύκλων ύπνου εγρήγορσης(κιρκάδιοι κύκλοι). Η αλλαγή των βιορυθμών επηρεάζει την αποδοτικότητα των

εργαζομένων και τους κάνει πιο επιρρεπείς σε ατυχήματα. Οι αλλαγές στην βάρδια έχουν επιπλέον επίδραση στη θερμοκρασία του σώματος. Στο ρυθμό του μεταβολισμού, στα επίπεδα σακχάρου στο αίμα, στη νοητική απόδοση, αλλά και στα κίνητρα των εργαζομένων (Κάντας,1995).

Το πρόβλημα, επίσης, γίνεται ολοένα και πιο μεγάλο για τον λόγο ότι το νοσηλευτικό επάγγελμα ασκείται σε ένα μεγάλο ποσοστό από γυναίκες, που έχουν να αντιμετωπίσουν εκτός από τις δύσκολες συνθήκες εργασίας και τις οικογενειακές υποχρεώσεις. Ο συνδυασμός αυτών των δυο απαιτητικών ρόλων είναι συνήθως πολύ δύσκολος με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εσωτερικές συγκρούσεις και επαγγελματική δυσαρέσκεια στο άτομο (Νιάκας,1994). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, από την μια, την **απουσία** από την εργασία, η οποία αποτελεί ένα υποπροϊόν εργασιακής δυσαρέσκειας των υπαλλήλων. Οι άνθρωποι που αντιπαθούν τη δουλειά τους έχουν περισσότερες πιθανότητες να απουσιάσουν από τους ανθρώπους που την αγαπούν. Πολλές μετά-αναλύσεις έχουν δείξει ότι η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην απουσία δεν είναι συνεκτική και συχνά είναι ελάχιστη (Spector,2000). Εάν δηλαδή, σε μία δεδομένη χρονική στιγμή, η αποχή από την εργασία παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον από την παρουσία στον εργασιακό χώρο, τότε ο εργαζόμενος είναι βέβαιο ότι θα απουσιάσει (Vroom,1964).

Η απουσία είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να μειώσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μέσω της αύξησης του εργασιακού κόστους. Σε πολλές εργασίες, απαιτούνται αντικαταστάτες για κάθε υπάλληλο που απουσιάζει. Ο υπάλληλος, όμως, εξακολουθεί να πληρώνεται γεγονός που καταλήγει στην αύξηση του κόστους καθώς απαιτείται να πληρωθούν και οι αντικαταστάτες. Με άλλα λόγια, όταν τα επίπεδα απουσίας στα πλαίσια των εργαζομένων είναι υψηλά, το ίδιο συμβαίνει και με τα επίπεδα του κόστους για την κάλυψή τους. Αυτός ακριβώς είναι και ο λόγος για τον οποίο οι οργανώσεις ενδιαφέρονται τόσο για την απουσία (Mc Cormick et al., 1985).

Οι θεωρίες που στηρίζονται στην απουσία υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση παίζει έναν εξέχοντα ρόλο στην απόφαση ενός υπαλλήλου να απουσιάσει (Steers & Rhodes,1978). Τα άτομα που αντιπαθούν την εργασία τους αναμένεται να αποφεύγουν να παραστούν στον εργασιακό τους χώρο. Κάτι τέτοιο βέβαια σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν απουσιάζει ποτέ καθώς, υπό ορισμένες συνθήκες, το όφελος της απουσίας αντισταθμίζει την αποχή από την εργασία για μία ή δύο εργάσιμες μέρες. Παρόλα αυτά, οι συσχετίσεις ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απουσία στα πλαίσια πολλών ερευνών αποδεικνύονται ως μη συνεκτικές (Vroom,1964).

Από την άλλη έχουμε την **κινητικότητα του προσωπικού** σε άλλο τμήμα από αυτό που βρίσκεται ή σε διοικητικές θέσεις όταν δίδεται η ευκαιρία ή ακόμα και να οδηγηθούν σε παραίτηση.

Στην έρευνά του το 1966, ο *Hulin* σύγκρινε υπαλλήλους που παραιτήθηκαν με υπαλλήλους που δεν παραιτήθηκαν. Οι μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης αποκτήθηκαν και από τα δύο δείγματα πριν το διάστημα παραίτησης του ενός εκ των δύο. Η παραίτηση συνδέθηκε ξεκάθαρα (αρνητικά) με την εργασιακή ικανοποίηση. Σε μία έρευνα που ακολούθησε αργότερα, ο *Hulin* (1968) προέβη σε κάποιες αλλαγές στις εργασίες προκειμένου να διορθώσει ορισμένους από τους παράγοντες δυσαρέσκειας που αναφέρθηκαν από εκείνους που παραιτήθηκαν. Αυτές οι αλλαγές οδήγησαν σε σημαντική μείωση της παραίτησης.

Όταν υπάρχει προσφορά εργασίας, πολλοί εργαζόμενοι θα αναζητήσουν καλύτερη αμοιβή ή διαφορετικές συνθήκες εργασίας ή ακόμα και διαφορετικό περιεχόμενο εργασίας. Αντίστροφα, σε περιόδους μεγάλης ύφεσης, ακόμα και όταν υπάρχει δυσαρέσκεια, ο εργαζόμενος είναι πολύ πιθανό να παραμείνει σε μια εργασία που δεν τον ικανοποιεί, γιατί αδυνατεί να βρει εναλλακτική λύση. Όπως αναφέρει και ο *Vroom* (1964), για να εγκαταλείψει ένας εργαζόμενος την εργασία του σημαίνει ότι ορισμένοι εκ των στόχων του δεν επιτυγχάνονται εκεί και γι αυτό θα πρέπει να προχωρήσει σε αλλαγή εργασιακού χώρου.

Σύμφωνα με τους *Porter & Steers* (1973), τα αίτια της αποχώρησης από τη δουλειά θα πρέπει να αναζητηθούν στη μη εκπλήρωση των προσδοκιών που είχε ο εργαζόμενος από τη δουλειά του και η απόφαση για παραμονή ή αποχώρηση θα πρέπει να θεωρείται διαδικασία εξισορρόπησης ανάμεσα στις οιοδήποτε είδους αμοιβές που πήρε και σε αυτές που προσδοκούσε, επιθυμούσε ή δυνητικά μπορούσε να πάρει.

#### *Το μοντέλο Ηγεσίας*

Το μοντέλο ηγεσίας αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που προσδιορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Σε έρευνα των *Krogstand & Veenstra* (2001), που αφορούσε τη σχέση ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην τελευταία, κατέδειξε τους εξής παράγοντες: (α) η Διοίκηση του νοσοκομείου πρέπει να έχει ξεκάθαρες και κατάλληλες προτεραιότητες και να προσπαθεί προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού που έχει θέσει, (β) να ενδιαφέρεται για το προσωπικό του και ιδιαίτερα για την παραμονή του στην εργασία, (γ) ο άμεσος προϊστάμενος πρέπει να έχει τις ίδιες προτεραιότητες με αυτές της διοικήσεως, (δ) να έχει ξεκάθαρους στόχους για την ανάπτυξη της μονάδας του, (ε) να έχει γνώση για τη δουλειά του προσωπικού του και να απαιτεί από αυτό γνώσεις και δεξιότητες και (στ) να παρέχει υποστήριξη και ενθάρρυνση κάτι το οποίο έχει πραγματικά ανάγκη το προσωπικό λόγω της φύσεως της εργασίας που εκτελεί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, όντας το προσωπικό ικανοποιημένο, να



παρέχει με τη σειρά του ικανοποίηση στους ασθενείς με ποιοτικά παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας και κατ' επέκταση και καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του νοσοκομείου (*Krogstand & Veenstra, 2001*).

Επομένως, σε όλο τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι θα πρέπει να δίνονται πολλές ευκαιρίες, ώστε να αισθάνονται δέσμευση απέναντί του. Οι *Meyer & Allen, (1997)*, σε έρευνα τους βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν καλή σχέση με την άμεση ομάδα εργασίας τους έχουν και υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης. Εξέτασαν δηλαδή, την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι που είναι άμεσα δεσμευμένοι με την ομάδα τους, θα είναι αφοσιωμένοι στο σύνολο της οργάνωσης ακόμα περισσότερο.

Ο *Nierhoff και συν.(1990)*, σε μια μελέτη του αναφορικά με την οργανωσιακή αφοσίωση, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η κουλτούρα τη διοίκησης ενός οργανισμού και το στυλ της διοίκησης που εφαρμόζεται, καθοδηγούμενο από τις δράσεις της ανώτατης διοίκησης, είναι ισχυρά συσχετισμένο με το επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων. Αυτοί οι συσχετισμοί φέρνουν στην επιφάνεια την σημασία του να υπάρχουν ισχυροί μάνατζερ και να ασκούν αποτελεσματικά τον ρόλο τους στην συνολική οργάνωση.

Τέλος, ο *Eisenberger και συν.(1990)*, υποστήριξε ότι εκείνοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αισθάνονται ότι “φροντίζονται” από τον οργανισμό τους, και οι μάνατζερ τους έχουν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης και είναι περισσότερο συνειδητοί στις υποχρεώσεις τους, μπορούν να δραστηριοποιούνται αποτελεσματικότερα μέσα στον οργανισμό και να είναι καινοτόμοι. Επομένως, οι μάνατζερ και οι οργανισμοί στο σύνολό τους είναι ωφέλιμο ν' ανταμείβουν και να υποστηρίζουν όλους τους εργαζόμενους τους για την εργασία που προσφέρουν, ώστε και αυτοί (εργαζόμενοι) με την σειρά τους να μπορούν να αισθάνονται περισσότερο εμπιστοσύνη και ασφάλεια για τον οργανισμό τους.

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Κάθε οργάνωση, όπως και κάθε κοινότητα, έχει πολιτισμικούς κανόνες και αξίες. Σε κάποιες οργανώσεις αυτοί οι κανόνες και αυτές οι αξίες είναι εμφανείς και σαφώς καθορισμένες, ενώ σε άλλες χαλαροί και δυσδιάκριτοι.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι όμοια και διαφορετική από εθνικές ή θρησκευτικές κουλτούρες. Μοιάζει στην ίδρυσή της με τις αξίες και τις βασικές υποθέσεις. Η κουλτούρα είναι ο συνδυασμός συμβόλων, γλώσσας, υποθέσεων και συμπεριφορών που εκφράζουν εμφανώς οι κανόνες, τα πρότυπα και οι αξίες της οργάνωσης. Είναι οι δεδομένες και οι διαμοιρασμένες σημασίες που αποδίδουν οι άνθρωποι στο κοινωνικό τους περιβάλλον, που έχει σημαντικό αποτέλεσμα στη λήψη αποφάσεων και στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί χαρακτηριστικό κάθε οργανισμού διαμέσου της οποίας εκφράζεται ταυτόχρονα η ιδιαιτερότητα και η μοναδικότητά του.

Αναφέρεται σ' ένα χρονικά και χωρικά προσδιορισμένο σύνολο κοινών υλικών και ιδεολογικών επιτευγμάτων, ισχυουσών αξιών, γνώσεων καθώς και θεσμοθετημένων μορφών διαβίωσης των ανθρώπων (*Burnes, 1994*).

*O Slater (1995)*, δίνει τον ακόλουθο ορισμό: “η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών και των πεποιθήσεων, το οποίο παρέχει πρότυπα ατομικής συμπεριφορά”.

Η κουλτούρα των οργανισμών λόγω της πολυπλοκότητας της και της πληθώρας των ορισμών που έχουν διατυπωθεί σχετικά με αυτή γίνεται περισσότερο ευδιάκριτη και κατανοητή μέσα από τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας των οργανισμών, όπου σύμφωνα με τον *Schein (1996)*, είναι:

- Τα καθορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς μέσα στην οργάνωση.
- Οι νόρμες και πρότυπα που διέπουν την λειτουργία της οργάνωσης και την σχέση των μελών μεταξύ τους και προς τους πελάτες/ πολίτες.
- Οι καθιερωμένες αξίες που μοιράζονται τα μέλη και μεταφέρουν στους επόμενους, οι αξίες που εκφράζουν την ίδια την οργάνωση και την ιδιαίτερη θέση της στην κοινωνία.
- Η Φιλοσοφία της οργάνωσης και των μελών της.
- Οι κανόνες αυστηροί ή ελαστικοί που εξασφαλίζουν την ομογένεια, τον κοινό τρόπο συμπεριφοράς αλλά και την κοινωνικοποίηση των νεοπροσληφθέντων, έτσι ώστε να υπάρχει ενιαίος τρόπος αντιμετώπισης, πλεύσης και δράσης.
- Και το οργανωτικό κλίμα το οποίο αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται και περιγράφουν τον ίδιο τον οργανισμό και τους συναδέλφους τους (*Schein, 1996*).

Η παγκοσμιοποίηση της Οικονομίας, οι μεγαλύτερες απαιτήσεις των πελατών και ένας συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός απαιτεί από τους οργανισμούς την ικανότητα να προσαρμόζονται ταχύτατα στις νέες συνθήκες, ν' αλλάζουν και να μαθαίνουν διαρκώς και συστηματικά.

Κατά συνέπεια γίνεται όλο και πιο πιεστική η ανάγκη, οι εσωτερικές δομές, οι λειτουργίες των οργανισμών και η εν γένει συμπεριφορά τους ν' ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις ενός ταχύτατα μεταβαλλόμενου και αβέβαιου περιβάλλοντος (*Σεβαστάκη, 1998*).

Οι ιδιαιτερότητες που αφορούν στη δομή, τη φιλοσοφία των υπηρεσιών υγείας, τη φύση του αγαθού “υγεία”, τη μη κυριαρχία του καταναλωτή, το κοινωνικοασφαλιστικό σύστημα, τη ζήτηση υπηρεσιών υγείας και την προκλητή ζήτηση των υπηρεσιών υγείας, καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης και οργάνωσης.

Ο σαφής ορισμός και η κατάλληλη χρήση της κουλτούρας των οργανισμών μπορούν ν' αποτελέσουν ένα ιδιαίτερα χρήσιμο και αναλυτικό πλαίσιο για τη καλύτερη κατανόηση και προσέγγιση του πολύπλοκου κόσμου του τομέα της Υγείας (*Meek, 1988*).

Η οργανωσιακή δομή μιας υπηρεσίας υγείας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα της και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Μια οργανωσιακή δομή είναι αναγκαίο να εξασφαλίζει τους ρόλους μέσα στις υπηρεσίες υγείας, το βαθμό και τα όρια εξουσίας του κάθε επαγγελματία υγείας. Επίσης, θα πρέπει να παρέχει ένα σύστημα επικοινωνίας μέσα από το οποίο θα δίδονται οι πληροφορίες και οι οδηγίες για την επίτευξη των στόχων της. Ο κάθε οργανισμός και η κάθε υπηρεσία υγείας πρέπει να λειτουργεί έχοντας καλλιεργήσει κουλτούρα ποιότητας στο προσωπικό του, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο την κατάλληλη στρατηγική για τη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του και αναπτύσσοντας στρατηγικές ανάληψης δράσης. Είναι υποχρέωση της διοίκησης του κάθε οργανισμού υγείας να δημιουργεί τις σωστές προϋποθέσεις και το κατάλληλο περιβάλλον προκειμένου για την ανάπτυξη και την διατήρηση της ποιότητας, έτσι ώστε να μπορεί η ποιότητα να γίνει αναπόσπαστη πτυχή των δραστηριοτήτων του κάθε επαγγελματία υγείας ή κάθε του κάθε νοσηλευτή (Μαλλιαρού και συν., 2009).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Ο *Bobbitt και συν. (1978)*, χρησιμοποιούν την λέξη οργανωσιακή συμπεριφορά για να δηλώσουν τη μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων στην οργάνωση, καθώς επίσης και την συμπεριφορά της ίδιας της οργάνωσης με σκοπό να δώσει η οργάνωση τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς περιλαμβάνει τρία επίπεδα ανάλυσης. Το πρώτο έχει σχέση με τη συμπεριφορά του ατόμου, το δεύτερο με τη συμπεριφορά της ομάδας και το τρίτο με την μελέτη της συμπεριφοράς της ίδιας της οργάνωσης.

Ο μάνατζερ μπορεί να επηρεάσει την ανθρώπινη συμπεριφορά για να πραγματοποιήσει τους σκοπούς της. Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένας κλάδος που περιγράφει, αναλύει, εξηγεί και προβλέπει την ανθρώπινη συμπεριφορά που εκδηλώνεται στο περιβάλλον της επίσημης οργάνωσης.

Οι επιστήμονες της συμπεριφοράς προσπαθούν να προβλέψουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, κάτω από ορισμένες καταστάσεις και συνθήκες και αυτό γιατί οι άνθρωποι και το περιβάλλον αλλάζουν. Τα κίνητρα και η μάθηση αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς (*Ζαβλανός, 1991*).

Οι μάνατζερ και οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν ότι:

- Η συμπεριφορά προξενείτε.
- Η συμπεριφορά είναι σκόπιμη και κατευθύνεται σε κάποιο σκοπό.
- Η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης γενετικών και περιβαλλοντικών παραγόντων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Οργανωσιακή Συμπεριφορά ασχολείται κυρίως με τη συμπεριφορά του ατόμου, με σκοπό την κατανόηση και το χειρισμό της στο πλαίσιο των οργανώσεων. Είναι συνεπώς φανερό, ότι η γνώση των βασικών χαρακτηριστικών του ατόμου αποτελούν το βασικό εννοιολογικό υπόβαθρο της εν λόγω επιστήμης. Τα βασικά στοιχεία ή οι παράμετροι του ατόμου που συνδέονται άμεσα με τη συμπεριφορά είναι η προσωπικότητα, οι στάσεις, η μάθηση και η αντίληψη (Μπουραντάς, 2002).

### **Προσωπικότητα**

Η παράμετρος που περιπλέκει και δυσκολεύει περισσότερο από κάθε άλλο την εξήγηση, την πρόβλεψη, και κατά συνέπεια το χειρισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η διαφορετικότητα των ανθρώπων. Το κάθε άτομο είναι μοναδικό και συμπεριφέρεται με μοναδικό τρόπο. Ακόμη και στις ακραίες περιπτώσεις ομοιότητας μεταξύ δύο ατόμων υπάρχουν στοιχεία φυσιολογικά, ψυχολογικά και γνωσιολογικά που διαφέρουν. Για την οργανωσιακή συμπεριφορά και το management αυτό το φαινόμενο είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού καθορίζει τις συμπεριφορές στο χώρο των οργανώσεων. Ο πιο κρίσιμος συντελεστής της διαφορετικότητας των ατόμων και συνεπώς της συμπεριφοράς είναι η προσωπικότητα. Είναι έννοια αρκετά συγκεχυμένη και αόριστη, η οποία χρησιμοποιείται από τους μη ειδικούς για να εκφράσει ορισμένα θετικά χαρακτηριστικά του ατόμου ή κάποιες διαπροσωπικές και κοινωνικές ικανότητες (Μπουραντάς, 2002).

Οι ψυχολόγοι έχουν εντοπίσει και περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό χαρακτηριστικών ή διαστάσεων της προσωπικότητας του ατόμου. Όπως:

- **Διάσταση Ελέγχου:** Αυτή η ιδιότητα εκφράζει το κατά πόσο το άτομο πιστεύει το ίδιο και οι δικές του ενέργειες προσδιορίζουν τα γεγονότα που του συμβαίνουν στην ζωή του. Το πόσο δηλαδή πιστεύει ότι η ζωή του προσδιορίζεται από το ίδιο ή από τους άλλους, το περιβάλλον του, τις συγκυρίες και την τύχη.
- **Διάσταση Ιεραρχίας:** Αυτή η διάσταση εκφράζει το βαθμό στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η εξουσία(ιεραρχία) και η ιεραρχία κοινωνικών θέσεων (status) θα πρέπει να υπάρχει στα κοινωνικά συστήματα και κατά συνέπεια και στις οργανώσεις. Τα άτομα χαρακτηρίζονται έντονα από αυτή την ιδιότητα είναι φυσικό να αποδέχονται φυσιολογικά την ιεραρχία και τις εντολές των προϊστάμενων, προτιμούν πιο αυταρχικό στυλ μάνατζμεντ, τους διακρίνει διανοητικός δογματισμός, αντιδρούν στα αλλαγές, είναι δουλικοί προς τους ανωτέρους τους και εκμεταλλευτές προς τους κατώτερους τους.
- **Στάση ως προς τον κίνδυνο:** Τα άτομα διαφέρουν ως προς την επιθυμία και την άνεσή τους να αναλάβουν κίνδυνο, δηλαδή να πάρουν αποφάσεις και να κάνουν ενέργειες χωρίς να γνωρίζουν εκ των προτέρων με βεβαιότητα τα αποτελέσματα αυτών.

- **Δογματισμός:** Η ιδιότητα αυτή εκφράζει τη “στενότητα του μυαλού” του ατόμου και την εμμονή του σε δόγματα και πιστεύω. Τα άτομα αυτά αισθάνονται άνετα σε κατεστημένες καταστάσεις και αντιδρούν σε αλλαγές.
- **Τύπος Α και Β:** Μια ιδιότητα της προσωπικότητας, που προσδιορίζει όχι μόνο την συμπεριφορά του ατόμου ως προς την εργασία αλλά και την προσωπική του υγεία και ευτυχία, είναι αυτή που αποκαλείται τύπος Α και Β.

Τα άτομα με προσωπικότητα τύπου Α είναι αγχώδη, εργάζονται και κινούνται έντονα, ανυπόμονα και κάτω από ψυχολογική πίεση ή στρες. Αντίθετα τα άτομα με προσωπικότητα τύπου Β, είναι ήρεμα, λιγότερο δραστήρια και απαιτητικά από τους εαυτούς τους (Μπουραντάς,2002).

### Στάσεις

Το κάθε άτομο έχει συγκεκριμένες στάσεις απέναντι σε άλλα άτομα που γνωρίζει, σε γεγονότα, σε ομάδες ή παιχνίδια, σε ιδεολογίες, σε χώρες ή πόλεις, επαγγέλματα κ.ά. Εκτός των αξιών, της προσωπικότητας και των κινήτρων, τα άτομα διαφέρουν και ως προς τις στάσεις τους απέναντι σε καταστάσεις, ζητήματα. Για το management, οι στάσεις του ατόμου είναι σημαντικές αφού αυτές προσδιορίζουν τις συμπεριφορές του στο χώρο των οργανώσεων. Συνεπώς είναι απαραίτητο να γίνονται αντιληπτές οι στάσεις, θετικές ή αρνητικές, των μελών της οργάνωσης και οι διαφορές μεταξύ αυτών ώστε να επιτυγχάνεται η κατανόηση και η εξήγηση των συμπεριφορών και κατ’ επέκταση να γίνεται δυνατή η επίδραση πάνω σ’ αυτές. Η στάση αποτελεί τη σύνθεση τριών συστατικών στοιχείων ή συντελεστών. Πιο συγκεκριμένα:

- Το Γνωσιολογικό Συντελεστή της Στάσης (cognitive component). Είναι η γνώση που το άτομο υποθέτει ότι έχει για κάτι. Περιλαμβάνει δηλαδή αυτό που το άτομο πιστεύει ότι γνωρίζει για κάτι.
- Ο Συγκινησιακός Συντελεστής της Στάσης (affective component). Περιλαμβάνει το πώς το άτομο αισθάνεται για κάτι. Όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου ως προς την εργασία του.
- Ο Συμπεριφορικός Συντελεστής της Στάσης (intention in behavioral tendency component). Περιλαμβάνει τις προδιαθέσεις του ατόμου απέναντι σε κάτι και συνεπώς καθοδηγεί τη συμπεριφορά του απέναντι σ’ αυτό (Μπουραντάς,2002).

### Μάθηση

Η συμπεριφορά του ατόμου ή καλύτερα η αλλαγή των σχετικά σταθερών χαρακτηριστικών αυτής είναι αποτέλεσμα της μάθησης. Ως μάθηση, θα μπορούσε να ορισθεί οποιαδήποτε σχετικά σταθερή αλλαγή στη συμπεριφορά του ατόμου η οποία προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα της εμπειρίας. Η μάθηση είναι η διαδικασία απόκτησης γνώσης και ικανοτήτων μέσω εμπειρίας, η οποία οδηγεί σε σταθερή αλλαγή της συμπεριφοράς του ατόμου (Μπουραντάς,2002).

## Αντίληψη

Με τον όρο αντίληψη νοείται η πολύπλοκη γνωσιολογική διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο αισθάνεται, επιλέγει, οργανώνει (κατατάσσει, ταξινομεί) και ερμηνεύει πληροφορίες(ερεθίσματα)του περιβάλλοντός του. Σύμφωνα με αυτή την έννοια, η αντίληψη δεν ταυτίζεται με τη διαδικασία σύλληψης των πληροφοριών-ερεθισμάτων του περιβάλλοντος, την οποία το άτομο πραγματοποιεί μέσω των αισθήσεων του. Η αντίληψη ως γνωσιολογική διαδικασία περιλαμβάνει την επιλογή (φίλτρο), τη μεταβολή ή ακόμη και συνολική αλλαγή των δεδομένων ή ερεθισμάτων του περιβάλλοντος του. Οι παράγοντες που παρεμβαίνουν στη διαδικασία της αντίληψης αφορούν τα χαρακτηριστικά του ατόμου και της κατάστασης μέσα στην οποία λαμβάνει χώρα η διαδικασία της αντίληψης. Έτσι, πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά είναι:

- Χαρακτηριστικά που συνδέονται με το άτομο και επιδρούν στη διαδικασία της αντίληψης όπως είναι οι εμπειρίες, η ψυχολογική κατάσταση, η προδιάθεση, η αυτοαντίληψη (το πώς αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους)οι ανάγκες και οι αξίες.
- Η αντίληψη του ατόμου επηρεάζεται επίσης από το πώς αντιλαμβάνεται τον ίδιο του τον εαυτό του. Το άτομο που έχει θετική αντίληψη για τον εαυτό του έχει την τάση να βλέπει πιο θετικά και πιο ουσιαστικά (πολύπλευρα)το περιβάλλον του.
- Και τέλος χαρακτηριστικά του ερεθίσματος που επηρεάζουν τη διαδικασία της αντίληψης και κύρια, το στάδιο της επιλογής είναι η ένταση(ήχος, χρώματος) του ερεθίσματος, το μέγεθος, η αντίθεση, η επανάληψη, η κίνηση, η οικειότητα, η σαφήνεια και τα νεωτεριστικά χαρακτηριστικά.(Μπουραντάς,2002).

Επομένως, γίνεται κατανοητή η σπουδαιότητα του ρόλου όλων των παραπάνω στοιχείων για την διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς μέσα σε μια οργάνωση, καθώς και της κουλτούρας της και της κοινωνικής ομάδας μέσα στην οποία ανήκει το άτομο. Γι' αυτό και όταν επιχειρείται η ανάλυση των οργάνωσεων με την μορφή κοινωνικών συστημάτων, πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη οι άνθρωποι, οι σκοποί, οι κανόνες, οι ατομικές πεποιθήσεις, η κοινωνική υπόσταση (status), η εξουσία ή ισχύ που επηρεάζει τους άλλους και οι προσδοκίες του ρόλου (Ζαβλανός,1991).

Σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς παίζουν και οι **ομάδες εργασίας**. Σήμερα λίγα άτομα εργάζονται σε οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και απαρχαιωμένη τεχνολογία. Η πλειοψηφία των εργαζομένων απασχολείται σε οργανισμούς στους οποίους ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας μεταβάλλεται και το περιβάλλον τους είναι πολύπλοκο και ευμετάβλητο. Οι συνθήκες αυτές απαιτούν ευέλικτη και δυναμική δομή του οργανισμού, καθώς επίσης και τη χρησιμοποίηση ομάδων

για την επίλυση των προβλημάτων και την προσαρμογή τους στις αλλαγές. Η σημερινή τάση στη λειτουργία των οργανισμών είναι να μετατίθεται η υπευθυνότητα στους υπαλλήλους, οι οποίοι βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και εργάζονται ομαδικά για τη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης. Μπορεί ένα άτομο να είναι σπουδαίο στην εργασία του, αυτό όμως που μετράει είναι η επιτυχία του οργανισμού ως συνόλου και όχι η προσωπική του επιτυχία. Μια ομάδα, λοιπόν, είναι ένα σχετικά μόνιμο σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία έχουν ένα κοινό σκοπό, αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο, εξαρτώνται το ένα από το άλλο και αισθάνονται κάποια ικανοποίηση από την αμοιβαία συνεργασία τους (*Coffey et al., 1997*).

Ο *Kinlaw (1991)*, έγραψε ότι η ομαδική εργασία είναι ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα πρέπει να εργαστούν και να συνεργαστούν μαζί, έτσι ώστε να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν θα μπορούσαν να παραχθούν από ένα μόνο άτομο. Οι ομάδες επομένως έχουν ένα αποτέλεσμα συνέργιας (*sunergy*), που σημαίνει ότι το έργο που παράγει το σύνολο είναι μεγαλύτερο από εκείνο που θα παρουσίαζε το άθροισμα των μερών του. Ο σχηματισμός των ομάδων είναι πολύ χρήσιμος για τον οργανισμό και τα μέλη του, γιατί εκπληρώνουν σπουδαία καθήκοντα. Ο *Johnson (1990)*, υποστηρίζει τη λογική του σχηματισμού των ομάδων με τα παρακάτω επιχειρήματα:

- Δύο ή περισσότερα κεφάλια αποδίδουν καλύτερα από ένα.
- Το αποτέλεσμα του συνόλου (ομάδα) είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του (άτομα).
- Τα άτομα στην ομάδα γνωρίζονται μεταξύ τους και αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την μεταξύ τους βοήθεια και συνεργασία.
- Η ομαδική εργασία προωθεί την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

Τέλος, ο *Daft (1996)*, υποστηρίζει ότι οι ομάδες είναι απαραίτητες μέσα σε έναν οργανισμό, εφόσον βοηθούν στην ενθάρρυνση των καινοτομιών και της δημιουργικότητας, παίρνουν καλύτερες αποφάσεις απ' αυτές που λαμβάνουν τα μεμονωμένα άτομα, αυξάνουν την αφοσίωση και τη δέσμευση που χρειάζεται για την υλοποίηση των αποφάσεων, παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες αλληλεπίδρασης και αυξάνουν τη συνεκτικότητα των μελών της (*Johnson, 1990*).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο λειτουργεί μέσα σε έναν οργανισμό καθορίζεται, κατά ένα μέρος, από την φύση του ατόμου και κατά ένα άλλο μέρος από το οργανωσιακό πλαίσιο. Σαν πλαίσιο του

οργανισμού θεωρείται το περιβάλλον, η κουλτούρα, η ατμόσφαιρα, ο τόπος, το συναισθηματικό κλίμα αυτής της οργάνωσης.

Οι έννοιες αυτές αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ιδιαίτερα όπως γίνεται αντιληπτό από τα μέλη που κινούνται μέσα σ' αυτό. Υπάρχουν διάφορες ερμηνείες που έχουν δοθεί από θεωρητικούς στην έννοια του κλίματος μιας οργάνωσης. Υπάρχουν εκείνοι που πιστεύουν ότι το κλίμα μιας οργάνωσης είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών που περιγράφει αυτήν την οργάνωση, την διακρίνει από άλλες οργανώσεις, της προσδίδει διάρκεια και επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων που κινούνται μέσα σ' αυτή. Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι το κλίμα μιας οργάνωσης αναδύεται μέσα από το σύστημα σαν αποτέλεσμα του στυλ της διοίκησης, της πολιτικής της οργάνωσης και των γενικών λειτουργικών της διαδικασιών (Ζαβλανός, 1991).

Οι Szilagyi & Wallace (1968), ορίζουν το κλίμα της οργάνωσης σαν *“ένα σύνολο ιδιοτήτων του περιβάλλοντος εργασίας καθορισμένο για κάθε οργάνωση, που μπορεί να προσδιοριστεί από τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση συναλλάσσεται με τους υπαλλήλους της, όπως επίσης και από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει το γενικό και το σχετιζόμενο με τη φύση του έργου της περιβάλλον”*.

Οι Litwin & Stringer (1968), θεωρούν ότι το κλίμα της οργάνωσης είναι *“οι επιδράσεις που ασκούν το επίσημο σύστημα, το ανεπίσημο στυλ του διευθυντή και οι άλλοι σημαντικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες πάνω στη συμπεριφορά, τα πιστεύω, τις αξίες και τα κίνητρα των ανθρώπων που εργάζονται σε μια συγκεκριμένη οργάνωση”*. Έτσι προσδιορίζουν έξι πολύ σημαντικές ιδιότητες του κλίματος μιας οργάνωσης:

- *τη δομή*, που αναφέρεται στους περιορισμούς, κανόνες, κανονισμούς και τη γραφειοκρατία μιας οργάνωσης.
- *την ατομική ευθύνη*, που αναφέρεται στην ικανότητα του να έχει το άτομο επίγνωση του ποιος πραγματικά είναι.
- *τις αμοιβές*, που αναφέρονται στο συναίσθημα ότι το άτομο αμείβεται ικανοποιητικά και δίκαια από την οργάνωση.
- *τη θαλπωρή και την υποστήριξη*, που αναφέρεται στην προθυμία για εξυπηρέτηση και στην αλληλεγγύη στο περιβάλλον της εργασίας.
- *τον κίνδυνο και την ανάληψη κινδύνου*, που αφορά στον βαθμό στον οποίο το άτομο υφίσταται κάποια πρόκληση και έχει την τάση να αψηφάει τον κίνδυνο στην εργασία του.
- *την ανοχή και τη σύγκρουση*, που αναφέρονται στην βαθμό στον οποίο το κλίμα μπορεί να αντιπαρέρχεται συγκρουόμενες γνώμες.



Μια ακόμα περισσότερο επιστημονικά τεκμηριωμένη μελέτη των ιδιοτήτων του κλίματος έγινε από τους *Schneider & Bartlett (1970)*, οι οποίοι ανακάλυψαν έξι ιδιότητες του κλίματος που αφορούν την συμπεριφορά της διοίκησης προς τους υπαλλήλους μιας οργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα:

- *Η Υποστήριξη από μέρους της Διοίκησης*: Το ενεργό ενδιαφέρον του διευθυντή ή του μάνατζερ για την πρόοδο και εξέλιξη των υφισταμένων.
- *Η Δομή της Διοίκησης*: Η απαίτηση του διευθυντή από τους αντιπροσώπους να συμμορφώνονται με τις διάφορες διαδικασίες.
- *Το Ενδιαφέρον για τους Νέους Υπαλλήλους*: Το ενδιαφέρον για την εκπαίδευση των νέων αντιπροσώπων.
- *Οι Εσωτερικές Συγκρούσεις*: Η παρουσία εσωτερικών ομάδων μέσα στο περιβάλλον μιας αντιπροσωπείας και ο ανταγωνισμός για το ποιος θα αναλάβει εξουσία.
- *Η Ανεξαρτησία των Αντιπροσώπων*: Ο βαθμός αυτονομίας που ζητούν οι αντιπρόσωποι.
- *Η Γενική Ικανοποίηση*: Η ικανοποίηση των αντιπροσώπων από την διοίκηση και τις δραστηριότητες της αντιπροσωπείας (*Schneider & Bartlett, 1970*).

Τέλος, οι *Szilazyi & Wallance, (1968)*, έκαναν κάποιες παρατηρήσεις σχετικά με το κλίμα επισημαίνοντας ότι:

- Κάθε οργάνωση δημιουργεί ένα αριθμό διαφορετικών τύπων κλίματος. Ο τύπος του κλίματος που εξετάζεται θα εξαρτηθεί από τον αντίστοιχο σ' αυτό φορέα. Δηλαδή μέσα σε μια οργάνωση μια ομάδα εργασίας, μια επαγγελματική ομάδα, ένα λειτουργικό τμήμα και ολόκληρη η οργάνωση θα μπορούσαν να δώσουν τέσσερα σύνολα ιδιοτήτων του κλίματος.
- Υπάρχει κάποια ταύτιση αντιλήψεων ανάμεσα στους εργαζόμενους σχετικά με το εσωτερικό κλίμα, ανεξάρτητα από τον τομέα εργασίας που ανήκουν.
- Μέχρι σήμερα, οι περισσότερες εκτιμήσεις του κλίματος δεν ήταν αρκετά περιγραφικές ή δεν είχαν τη δυνατότητα να προσφέρουν κάποια ολοκληρωμένη εργασία.
- Η κατανόηση του κλίματος θα βοηθήσει τον μάνατζερ να καταλάβει τον τρόπο και το βαθμό στον οποίο οι διάφορες μέθοδοι και διαδικασίες στην οργάνωση αντικατοπτρίζονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Υπάρχουν πολύ λίγες μελέτες ενδεικτικές της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και στο εσωτερικό οργανωσιακό κλίμα (*Ζαβλανός, 1991*).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Η απόδοση έργου από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, δεδομένων των μέσων και των συστημάτων οργάνωσης της, εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση έργου. Η δεύτερη κατηγορία που είναι ίσως και η πιο σημαντική, περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Πρόκειται δηλαδή για το «μπορώ και το θέλω». Ένας από τους βασικούς ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους συνεργάτες τους να έχουν τη διάθεση, να θέλουν, να αποδώσουν (Μπουραντάς, 2002).

Αυτή η αναγκαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση πηγάζει από το γεγονός ότι το υφιστάμενο μοντέλο πολιτισμού (παραγωγής και κατανάλωσης), η εργασία είναι ετεροπροσδιορισμένη, συχνά χωρίς ενδιαφέρον, και η αξία που δημιουργείται από αυτή δεν καρπώνεται στο σύνολό της και άμεσα από τον εργαζόμενο. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από το πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και την δέσμευση-αφοσίωση (commitment) στην επιχείρηση-οργανισμό (Μπουραντάς, 2002).

Ο όρος παρακίνηση θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση, η παρακίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου.

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή η υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Ζυγά, 2010).

Πρέπει να τονιστεί ότι η υποκίνηση δεν μπορεί να υποκαταστήσει την έλλειψη ικανοτήτων ή των κατάλληλων συνθηκών στους χώρους δουλειάς. Αντίθετα, η υποκίνηση στηρίζεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ικανότητες και δεξιότητες και ότι υπάρχει το κατάλληλο διαμορφωμένο εργασιακό περιβάλλον.

Μια αποτελεσματική πολιτική υποκίνησης στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς θα πρέπει να στηρίζεται στην αποτελεσματική διάγνωση των αναγκών των μελών του κάθε τμήματος και στην προσπάθεια επιλογής τεχνικών που δημιουργούν κίνητρα για τους εργαζόμενους ώστε να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, διασφαλίζοντας παράλληλα συνθήκες ικανοποίησης από την εργασία τους (Ζυγά, 2010).

## 7.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Ο Huge γράφει ότι ο διευθυντής μπορεί να θέτει υψηλές προσδοκίες για τους υπαλλήλους του, πλην όμως για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να προσπαθεί να δίνει κίνητρα και να ενδυναμώνει τις προσπάθειες των υφισταμένων του. Πρέπει να ακούει με προσοχή τα προβλήματα τους, να είναι γενναιόδωρος, να συνδυάζει τους δικούς του σκοπούς με αυτούς των υπαλλήλων και να δίνει την δυνατότητα στους υπαλλήλους να δουν οι ίδιοι αυτό που είναι σπουδαίο (Ζαβλανός,2002).

Η πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές, ανεξάρτητα του είδους αυτών (οικονομικές, μη οικονομικές). Αυτή η σύνδεση προσλαμβάνει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζόμενου για τα αποτελέσματά του και την συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Μια βασική πρακτική διάσταση της σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές είναι ασφαλώς η οικονομική. Η σπουδαιότητα των οικονομικών αμοιβών ενισχύεται από το γεγονός ότι το χρήμα σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί το μέσο για την ικανοποίηση κοινωνικών, εγωιστικών καθώς και αναγκών ολοκλήρωσης του ατόμου έξω από το χώρο της εργασίας του. Εκτός αυτού, όμως, οι οικονομικές αμοιβές όταν συνδέονται με την απόδοση προσλαμβάνουν την έννοια της επιβράβευσης και αναγνώρισης, και ως τέτοιες μπορούν να αποτελούν παράγοντα κίνητρο. Έτσι, η αποφυγή της δυσαρέσκειας των εργαζομένων ή η ενίσχυση της παρακίνησης τους για απόδοση οδηγούν τις επιχειρήσεις και οργανισμούς να αναπτύξουν αποτελεσματικά συστήματα οικονομικών κινήτρων (Μπουραντάς,2002). Συγκεκριμένα :

- *Ατομικά Κίνητρα Επιδόσεων*

Η αναγκαιότητα εφαρμογής του συστήματος οικονομικών αμοιβών των εργαζομένων με βάση το χρόνο εργασίας για πολλούς λόγους είχε σαν αποτέλεσμα την αποσύνδεση της οικονομικής αμοιβής από την απόδοση. Τα μειονεκτήματα αυτής της αποσύνδεσης, σε ο, τι αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων για την καταβολή προσπαθειών για απόδοση, δημιούργησε την αναγκαιότητα σύλληψης και εφαρμογή των κινήτρων επιδόσεων έτσι ώστε να επανασυνδεθεί, η απόδοση με την οικονομική αμοιβή και να ενισχύεται η παρακίνηση του ατόμου (Μπουραντάς,2002).Τέτοια κίνητρα είναι:

- ✓ *Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων*

Σκοπός των οποίων είναι η αμοιβή (bonus) των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα. Έτσι, ο εργαζόμενος λαμβάνει μια ορισμένη σταθερή αμοιβή ανάλογα του χρόνου εργασίας του.

- ✓ *Κίνητρα Ποιότητας*

Για εκείνες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που η ποιότητα έχει σημαντική σπουδαιότητα..

- ✓ *Κίνητρα Παρουσίας*

Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα απουσιών και ροής του προσωπικού τους κυρίως στην παραγωγή. Αυτό το πρόβλημα, της διάθεσης του ατόμου για συνεχή παρουσία και παραμονή, αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμοί προσπαθούν να το περιορίσουν με τα κίνητρα παρουσίας. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθοριζόμενο κατά περίπτωση αριθμό σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Το κίνητρο παραμονής αποτελεί επίσης χρηματικό ποσό που δίδεται στον εργαζόμενο όταν συμπληρώσει μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια παραμονής του.

✓ *Κίνητρα Βελτιώσεων*

Αυτά αφορούν χρηματικά ποσά που δίδονται από την επιχείρηση σε εργαζόμενους που προτείνουν βελτιώσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Αυτό παρακινεί αρκετούς εργαζόμενους να σκέπτονται και να ερευνούν τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών της ροής των εργασιών, της χρήσης των μηχανημάτων, των υλικών και του χρόνου, της βελτίωσης των υλικών συσκευασίας, των προϊόντων.

✓ *Κίνητρα Συμπεριφοράς*

Τα κίνητρα συμπεριφοράς έχουν σαν σκοπό να ανταμείψουν εκείνους τους εργαζόμενους που με την συμπεριφορά τους ενισχύουν τη συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης ή του οργανισμού, πράγματα απαραίτητα για την αποτελεσματικότητά τους.

✓ *Θέσπιση χρηματικών βραβείων ανεξάρτητα από την αμοιβή. Διακρίνονται στα άμεσα και ομαδικά. Ατομικά χρηματικά βραβεία δίνονται π.χ. σ' αυτούς που κάνουν μια σημαντική υπόδειξη, την οποία αξιολογεί ο οργανισμός. Ομαδικά χρηματικά βραβεία δίνονται σε ομάδες, γραφεία, τμήματα που πρόσφεραν μια αξιόλογη υπηρεσία στον οργανισμό, είτε κάνοντας οικονομία στα υλικά, είτε βελτιώνοντας ένα επιχειρησιακό μέγεθος.*

✓ *Ανύψωση του επιπέδου ασφάλειας και προστασίας των εργαζομένων.*

Αυτό γίνεται με την εξάλειψη των πηγών και αιτιών πρόκλησης κινδύνου σε βάρος της υγείας των εργαζομένων, τον εφοδιασμό τους με ατομικά προστατευτικά μέσα, την επισήμανση των κινδύνων με χρώματα, πίνακες, σήματα και σύμβολα, την προμήθεια ειδικών συσκευών, την κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων (Χολέβας, 1995).

• *Αναγνώριση*

Η αναγνώριση αποτελεί έναν σπουδαίο επίσης παράγοντα για την ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων. Ερευνητές προτείνουν διάφορους τρόπους ικανοποίησης του παράγοντα αυτού, όπως ο έπαινος για τις ιδέες του και την εργασία που κάνουν. Να ανακοινώνεται και να αμείβεται η ικανότητα των εργαζομένων στην εργασία τους και να τους παρέχεται κάθε δυνατότητα ελέγχου και πραγματοποίησης των ερευνητικών προγραμμάτων και ιδεών που οι ίδιοι προτείνουν (Ζαβλανός, 2002).

• *Διατύπωση Σκοπών*

Αυτή η πρόταση-οδηγία δε συνδέεται απευθείας με τις αμοιβές, αλλά χρησιμεύει στο να καθοδηγεί και να αυξάνει την προσπάθεια των εργαζομένων στην εκπλήρωση των σκοπών. Οι *Latham & Yukl (1978)*, γράφουν ότι η διατύπωση των σκοπών στα προγράμματα είναι απαραίτητη, γιατί βελτιώνει την επίδοση, ενώ συμπεραίνουν ότι οι συγκεκριμένοι σκοποί είναι ανώτεροι από τους γενικούς σκοπούς. Επίσης, οι σκοποί που είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν, αλλά μπορούν όμως να τους φθάσουν οι εργαζόμενοι είναι οι ανώτεροι από τους εύκολους σκοπούς (*Ζαβλανός,2002*).

- *Παροχή Ανατροφοδότησης*

Ο *Oldham (1976)*, πιστεύει ότι η παροχή πληροφοριών στους εργαζόμενους σχετικά με την επίδοσή τους μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παρακίνησης τους· γι' αυτό και ο επόπτης πρέπει να βρει μεθόδους να παρέχει ανατροφοδότηση αυτή κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα για τους εργαζόμενους. Η ασάφεια στη διατύπωση των σκοπών και η κακή αξιολόγηση δημιουργούν στους υφιστάμενους προβλήματα και αμφιβολίες σχετικά με την παραγωγικότητά τους. Η αξιολόγηση, εάν γίνει σωστά, μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο παρακίνησης και ως καταλύτης αλλαγής. Οι διευθυντές μπορούν να παρατηρήσουν προσεκτικά τους εργαζόμενους στην εργασία τους και να σημειώσουν με προσοχή τις πληροφορίες και τα συμπεράσματά τους σχετικά με την επίδοση στην εργασία. Μετά δίνουν αυτές τις πληροφορίες στον εργαζόμενο, χωρίς να κάνουν κριτική, παρέχοντας έτσι την δυνατότητα σ' αυτούς να αξιολογήσουν μόνοι τους εαυτούς τους. Με άλλα λόγια υπάρχει μια στενή συνεργασία ανάμεσα στον προϊστάμενο και στον υφιστάμενο (*Ζαβλανός,2002*).

- *Ερεθίσματα για τους Εργαζόμενους*

Γενικά, κάτι που είναι καινούργιο και πρωτότυπο μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των ατόμων. Οι διευθυντές πρέπει να δημιουργήσουν μέσα στον οργανισμό ένα κλίμα, το οποίο να διευκολύνει τη δημιουργία νέων ιδεών και όχι ένα κλίμα που να καταπιέζει και να εξαφανίζει μια καινούργια ιδέα ή μέθοδο.

Ειδικότερα ο *Schwartzrock (1974)*, υποστηρίζει ότι οι νέες ιδέες μπορεί να προκύψουν τότε και μόνο τότε, όταν επιτραπεί στους εργαζόμενους να πειραματιστούν μόνοι τους, χωρίς να έχουν το φόβο ότι, αν αποτύχουν, μπορεί να ελεγχθούν. Οι συνεντεύξεις ενθαρρύνουν το προσωπικό να ρωτάει και να καταλαβαίνει καλύτερα το πιστεύω του. Η αποστολή των εργαζομένων σε διαλέξεις, σεμινάρια και άλλες υπηρεσίες τους βοηθάει στην ανακάλυψη και διατύπωση νέων ιδεών. Τέλος, η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συναδέλφων βοηθάει στη δημιουργία τέτοιων ερεθισμάτων (*Ζαβλανός,2002*).

- *Βελτίωση της προσωπικής και επαγγελματικής αποτελεσματικότητας*

Η εκπαίδευση των υφισταμένων μέσα στην υπηρεσία τους αυξάνει την παρακίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία. Τους βοηθάει να εργάζονται αποτελεσματικότερα και επιπλέον ελαττώνει το ενδεχόμενο άγχος και την απογοήτευσή τους (*Ζαβλανός,2002*).

Η Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση αποβλέπει στην συντήρηση, ανανέωση, αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Συνήθως οργανώνεται και παρέχεται από τον εργοδότη με συστηματικό ή μη τρόπο, εντός ή εκτός του χώρου εργασίας και καμιά φορά και με εκπαιδευτικά ταξίδια στο εξωτερικό. Μπορεί να επιτελείται και με πρωτοβουλία του εργαζόμενου με τη συμμετοχή του σε επαγγελματικά συνέδρια, σε ειδικά επιμορφωτικά σεμινάρια και άλλα προγράμματα ταχύρυθμης επιμόρφωσης (Walker, 2001; Espejo et al., 1996 ; Onstenk, 1992).

Ο όρος “*συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση*” χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει οποιαδήποτε επαγγελματική κατάρτιση στην οποία εμπλέκεται ένας εργαζόμενος σε ολόκληρη την επαγγελματική ζωή του. Κύριος στόχος είναι η εξειδίκευση σε γνώσεις και η απόκτηση συγκεκριμένων πρακτικών δεξιοτήτων, οι οποίες θα έχουν άμεση εφαρμογή, ενώ η επίτευξη τους θα ελέγχεται μέσα από τη χρήση τους στο χώρο εργασίας.

Για πολλούς ερευνητές, ο οργανισμός μάθησης αποτελεί τη φυσική εξέλιξη ή αντίδραση των παραδοσιακών επιχειρήσεων και οργανισμών στις ραγδαίες και κοινωνικές εξελίξεις. Ο “*οργανισμός μάθησης*” (learning organization) συνήθως ορίζεται ως *ένα όραμα του αύριο, με το ανθρώπινο και εργατικό δυναμικό να μην έχουν απλά μια βασική κατάρτιση με σκοπό να καλύπτουν τις βασικές μόνο απαιτήσεις του οργανισμού, αλλά να έχουν πιο διευρυμένο ρόλο* (Stahl et al., 1993).

Ο παραπάνω ορισμός συμβάλλει στην αντίληψη ότι, για να ικανοποιηθούν οι νέες απαιτήσεις θα πρέπει να υπάρξουν καινούργιες στρατηγικές αυτό-μάθησης ή μάθησης εξ αποστάσεως για όλα τα στελέχη, βασικά και υψηλόβαθμα, θα χρειαστούν νέοι ρόλοι για τους εκπαιδευτές –διευκολυντές (facilitators) που αναλαμβάνουν να διευκολύνουν τις διαδικασίες μάθησης για όλους. Επίσης, σε επίπεδο συνολικής λειτουργίας του οργανισμού δε θα μπορούσε να λείπει και η συμβολή της διεύθυνσης (management) και της ηγεσίας (leadership) που δεν θα επιβλέπει απλά το συνολικό αποτέλεσμα αλλά θα αναλαμβάνει έναν ακόμη πιο ηγετικό και αποφασιστικό ρόλο μέσα στον οργανισμό (Stahl et al., 1993).

Πιο συγκεκριμένα, ο οργανισμός μάθησης δεν οριοθετεί ένα συγκεκριμένο τύπο οργανισμών ή ιδρυμάτων. Όλοι μπορεί να θεωρηθούν οργανισμοί μάθησης αρκεί να εμφυσήσουν στους εργαζόμενους τους:

- Τη διάθεση και ανάγκη για *Συνεχή μάθηση*. Ένας τέτοιος οργανισμός δίνει βαρύτητα στην έννοια “επένδυση” σε σχέση με όλους τους εργαζόμενους. Η επένδυση αυτή δεν είναι μόνο οικονομικής φύσης, αλλά μια σύνδεση άρρηκτη μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και οικονομικής ανάπτυξης. Η μάθηση καθαυτή αποτελεί επένδυση για το μέλλον, συντελώντας στην επιτυχία και επιβίωση του οργανισμού (Longworth & Davies, 1996).
- Παροχή ευκαιριών και η δημιουργία κινήτρων μάθησης σε όλους. Το άτομο μέσω της μάθησης καλείται να παίξει αρκετούς ρόλους.

- Η στρατηγική του οργανισμού δεν περιορίζεται στην κατάρτιση για την εργασία αλλά διευρύνονται οι παροχές του για το ίδιο το άτομο και την προσωπική του εξέλιξη.
- Πρόκληση για έναν οργανισμό μάθησης αποτελεί η γνωστοποίηση σε όλους τους συμμετέχοντες στον οργανισμό του οράματος, επιζητώντας τη συμμετοχή τους στις αποφάσεις και τη διατύπωση θέσεων για την διασφάλιση της επιτυχίας. (*Longworth & Davies, 1996*).
- Σε ένα σύγχρονο και δυναμικό περιβάλλον εργασίας είναι αναμενόμενο η μάθηση να λαμβάνει χώρα στο χώρο εργασίας και όχι σε αίθουσες επιμορφωτικών κέντρων. Η αλληλεξάρτηση εργασίας και μάθησης θεωρείται ότι θα αποφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα.
- Με δεδομένη αυτή την αλληλεπίδραση γίνεται πιο εύκολα η μετάβαση από τις διαδικασίες κατάρτισης σε εκείνες της μάθησης. Η κατάρτιση προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Σε αντίθεση με παλιές μεθόδους παροχής πληροφοριών, τώρα δίνεται βαρύτητα, εκτός από την εμπιστοσύνη στις ικανότητες του ατόμου, στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων, όπως ο χειρισμός πληροφοριών, η λύση προβλημάτων, η συνεργασία και η επικοινωνία, η αυτό-εκτίμηση και η αυτογνωσία.
- Ωστόσο, η μάθηση και η παροχή αυτής δεν αντιγράφεται, αλλά προωθείται η διαφορετικότητα του κάθε ατόμου στην προσέγγιση του αντικειμένου μάθησης. Με αυτή την επιλογή στυλ μάθησης διασφαλίζεται η σωστή ατομική μάθηση, ενισχύεται το άτομο και κατ' επέκταση ο οργανισμός.
- Στην ενίσχυση και διευκόλυνση της μάθησης συμβάλλει η χρήση των τεχνολογικών μέσων, που πριμοδοτεί την εξέλιξη του οργανισμού, και οικονομικά, περιορίζοντας τις μετακινήσεις των ατόμων για επιμορφωτικούς λόγους.
- Η ευαισθητοποίηση για το περιβάλλον και τη συμμετοχή των ατόμων στο κοινωνικό γίγνεσθαι.
- Το βασικότερο στοιχείο ενός οργανισμού μάθησης, ως ζωντανού οργανισμού, είναι η επιβίωση του μέσω της συνεχούς μάθησης, με τη συνεισφορά των εργαζομένων του (*Longworth & Davies, 1996*).

Η συνολική διαδικασία μάθησης που πραγματοποιείται καθ' όλη την διάρκεια της ζωής, με σκοπό τη βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και /ή των προσόντων για προσωπικούς, κοινωνικούς και /ή επαγγελματικούς λόγους. Μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης (αρχικής και συνεχιζόμενης), προσφέρει τα απαραίτητα τυπικά προσόντα και τις απαιτούμενες δεξιότητες(κατά βάση επαγγελματικές) στους εργαζόμενους, ώστε να αντεπεξέλθουν οι ίδιοι στις αλλαγές και να προωθήσουν εν συνεχεία την προσαρμογή των επιχειρήσεων-οργανισμών μάθησης στις νέες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Για το λόγο αυτό, η Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση βρίσκεται στο επίκεντρο της αντίληψης για διαρκή ανάπτυξη και βιωσιμότητα των οργανισμών μάθησης, η οποία θα πρέπει να θεωρηθεί εν γένει θετική, καθώς εισάγει για πρώτη φορά γενικευμένα, την καταλυτική

σημασία της αντίληψης για Δια βίου Μάθηση και διαρκή ανάπτυξη των δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας (Walker,2001;Espejo et al., 1996; Onstenk,1992).

Γενικότερα, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση:

- ✓ Δίνει την δυνατότητα στα Διευθυντικά στελέχη να βελτιώσουν τα σχέδια τους και ταυτόχρονα να ελέγξουν, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα.

Στην πράξη αυτό μεταφράζεται με την δυνατότητα:

- να προβαίνουν στην κατάρτιση αποτελεσματικών σχεδίων και προγραμμάτων,
- να διατηρούν τα κατάλληλα ποιοτικά πρότυπα,
- να δημιουργούν μια ικανοποιητική οργανωτική διάθρωση και
- να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους που βρίσκονται κάτω από την εποπτεία τους να επωφεληθούν από ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης (Φαναριώτης, 1997).

- ✓ Παρέχει την δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας.

Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να χρησιμοποιεί τις καλύτερες μεθόδους διεξαγωγής της εργασίας και στους προϊστάμενους να καθορίζουν πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης τα οποία τίθενται στη διάθεση όλων των εργαζομένων. Κάτω από τις συνθήκες αυτές οι υψηλοί ρυθμοί απόδοσης γίνονται κανόνες και όχι εξαίρεση, ενώ ταυτόχρονα είναι δυνατό να διατηρούνται τα πλεονεκτήματα και οι εμπειρίες του παρελθόντος (Ζαβλανός,2002).

- ✓ Παρέχει δυνατότητες βελτίωσης των αποδόσεων.

Οι καλώς εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι επιδεικνύουν συνήθως μεγαλύτερη αύξηση της ποσότητας και σημαντική βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της εργασίας τους σε σύγκριση με έναν μη εκπαιδευμένο εργαζόμενο. Στα πλαίσια αυτά, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επιδείξουν αυξημένη διανοητική ικανότητα στην εργασία και όπως είναι φυσικό παρουσιάζουν μειωμένο αριθμό λαθών. Όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν τις αναγκαίες τεχνικές γνώσεις έχουν και σαφή αντίληψη της αποστολής τους και της αλληλεξάρτησης της εργασίας τους με άλλες, ενώ γνωρίζουν το γιατί των διαφόρων μέτρων πολιτικής και των διαδικασιών της επιχείρησης-οργανισμού (Ζαβλανός,2002).

- ✓ Περιορίζει την ευθύνη άσκησης εποπτείας

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι εξαφανίζει την ανάγκη για την άσκηση εποικοδομητικής εποπτείας, αλλά ότι περιορίζει την ανάγκη συνεχούς και λεπτομερειακής εποπτείας. Ένας άρτια καταρτισμένος εργαζόμενος έχει αρκετή αυτοπεποίθηση στην εργασία του, διότι γνωρίζει



ακριβώς τι να κάνει και πως να το κάνει. Κάτω από τις συνθήκες αυτές η ικανοποιητική εποπτεία αποτελεί τον κανόνα και όχι την εξαίρεση (Ζαβλανός,2002).

✓ *Κατανομή του ελέγχου*

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν την αξία που έχει ως κίνητρο η κατανομή και ο διαμοιρασμός της διοικητικής ισχύος και υπευθυνότητας ανάμεσα στο διευθυντή και στο προσωπικό. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται ανάμεσα στο διευθυντή και στο προσωπικό. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται σαν δημοκρατική διοίκηση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στα προγράμματα. Η συμμετοχή αυτή δεν βελτιώνει μόνο τη διοίκηση, αλλά αυξάνει και την παρακίνηση καθώς και την αφοσίωση των εργαζόμενων στην εργασία τους. Οι υφιστάμενοι πρέπει να έχουν κάποιο έλεγχο στην εργασία τους, ενώ πρέπει να αυξηθεί η εσωτερική παρακίνηση του εργαζόμενου αφού μέσω αυτής ολοκληρώνεται σαν άτομο (Ζαβλανός,2002).

Σε αυτή την φάση βασικό ρόλο παίζει και ο άμεσος προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο ανήκει ο κάθε εργαζόμενος. Και πιο συγκεκριμένα, εκτός του ότι έχει την ευθύνη της διοίκησης και συνεπώς της παρακίνησης των εργαζομένων, μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τους παρακάτω παράγοντες:

- Την ανάθεση προκλητικών στόχων.
- Την αναγνώριση των όσων προσφέρουν οι συνεργάτες, κυρίως μέσω της επιβράβευσης των εξαιρετικών επιδόσεων και προσπαθειών.
- Την ενίσχυση της αυτό-εκτίμησης των συνεργατών.
- Την δίκαιη μεταχείριση και το σεβασμό των συνεργατών
- Την συμμετοχή.
- Την ελευθερία πρωτοβουλιών.
- Την επισήμανση της σημαντικότητας της δουλειάς (αυξάνει το αίσθημα αυτό-εκτίμησης).
- Το καλό κλίμα εργασίας, τις καλές σχέσεις, το ομαδικό πνεύμα και τις σχέσεις εμπιστοσύνης.
- Την ανατροφοδότηση (feedback).
- Την συνεχή μάθηση και ανάπτυξη των συνεργατών.
- Την σύνδεση της καθημερινότητας με το όραμα ώστε να δημιουργείται νόημα στη δουλειά.
- Τον εμπλουτισμό της εργασίας και την εναλλαγή θέσεων (Μπουραντάς,2002).

✓ *Βελτίωση των σχέσεων συνεργασίας και της καλής επικοινωνίας*

Οι καλές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού ελαττώνουν την αγωνία, τις απογοητεύσεις και δημιουργούν ένα καλό και ευχάριστο περιβάλλον. Αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας είναι η αύξηση των κινήτρων των υπαλλήλων (Ζαβλανός,2002). Σημαντικό ρόλο στην βελτίωση των σχέσεων συνεργασίας παίζει και η καλή επικοινωνία μεταξύ τόσο των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας, όσων και των ίδιων των εργαζομένων προς τα άτομα που εξυπηρετούν είτε εργάζονται σε επιχείρηση είτε σε οργανισμό υγείας.

Ο όρος, επικοινωνία, αναφέρεται στην εκπομπή ή ανταλλαγή πληροφοριών και συνεπάγεται το μοίρασμα του νοήματος ανάμεσα σε αυτούς που επικοινωνούν (Ζυγά, 2010). *Επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα σε ένα σύστημα συμβόλων (ως σύμβολο μπορεί να νοηθεί οποιασδήποτε μορφής αποτέλεσμα εκ μέρους ενός “δέκτη” σε συμπεριφορά που προέρχεται από έναν “πομπό”, η οποία ενέχει τη συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, την έκφραση συναισθημάτων, την αντίδραση σε εξωτερικό ερέθισμα).* Στην επιστήμη του Μάνατζμεντ επικοινωνία θεωρείται *η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός στόχου ή αποτελέσματος (Νίνα-Παζαρχή,2005).* Η επικοινωνία εξυπηρετεί τους σκοπούς: της έναρξης ενεργειών, της γνωστοποίησης των αναγκών και απαιτήσεων, της ανταλλαγής πληροφοριών και ιδεών, στάσεων και αντιλήψεων, της αλληλοκατανόησης και της εγκαθίδρυσης και διατήρησης σχέσεων. Κατά συνέπεια, ο αποστολέας στέλνει ένα μήνυμα στον αποδέκτη και η επικοινωνία υφίστανται μόνο εάν και εφόσον ο αποδέκτης κατανοεί το μήνυμα του αποστολέα. Αν δεν γίνει αντιληπτό το μήνυμα, αυτό σημαίνει ότι παρεμβάλλονται εμπόδια τα οποία δυσκολεύουν την διαδικασία της επικοινωνίας και κατά συνέπεια μειώνουν την αποτελεσματικότητά της. Τέτοια είναι:

- *Περιβαλλοντικά*

Όπως ο θόρυβος, ο οποίος μπορεί να εμποδίζει το άκουσμα του μηνύματος ή να προκαλεί απόσπαση της προσοχής, έλλειψη δεκτικότητας κατά την διαπροσωπική επικοινωνία των εργαζομένων αλλά και των επαγγελματιών υγείας μεταξύ τους όσο και με τον ασθενή με αποτέλεσμα τη μείωση της εμπιστοσύνης και της μεταφερόμενης πληροφορίας, και η έλλειψη χρόνου, η οποία δεν επιτρέπει την ολοκληρωμένη και αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών.

- *Σε σχέση με τους επαγγελματίες υγείας*

Η χρήση επιστημονικών όρων και αυστηρής επαγγελματικής γλώσσας προς τους ασθενείς με αποτέλεσμα να μη γίνεται κατανοητό το μήνυμα, η μη ανάπτυξη αρμονικής σχέσης μεταξύ αποστολέα και του αποδέκτη. Είναι σαφές ότι για να είναι ήπια η μεταφορά του μηνύματος θα

πρέπει οι δύο αυτοί παράμετροι να έχουν αναπτύξει οπωσδήποτε μια σχέση εμπιστοσύνης. Η χρήση διαφορούμενης γλώσσας, εξαιτίας άγνοιας του αντικειμένου ή φόβου ανακοίνωσης της πληροφορίας, η οποία προκαλεί σύγχυση στον αποδέκτη. Μεταφορά ατελούς μηνύματος λόγω βιασύνης για παράδειγμα και η μεταφορά μεγάλης ποσότητας πληροφορίας η οποία δε δύναται να επεξεργαστεί από τον αποδέκτη (Ζυγά, 2010).

- *Σε σχέση με τους ασθενείς*

Η έλλειψη εμπιστοσύνης, η απώλεια όρασης είναι παράγοντες που εμποδίζουν τον ασθενή να εκπέμψει ή να λάβει αποτελεσματικά τα μηνύματα. Επίσης, μια σειρά παραγόντων όπως η γλώσσα και η κουλτούρα επηρεάζουν τη διαδικασία της επικοινωνίας, ανεξάρτητα από τον παράγοντα επαγγελματίας υγείας ή ασθενής καθώς μπορεί να υφίσταται όπως και πιο πάνω και στους δύο. Συνεπώς, η δυσκολία μεταφοράς του μηνύματος και η κατανόηση του μπορεί να είναι αμοτερόπλευρη (αλλοδαπός επαγγελματίας υγείας ή αλλοδαπός ασθενής).

- *Φόβος της επικοινωνίας*

Σημαντικό, επίσης, εμπόδιο στην επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων-υφισταμένων είναι ο φόβος των πρώτων να επικοινωνήσουν με το δεύτερο. *Πρώτον*, υπάρχει φόβος ότι οι πληροφορίες που θα μεταβιβάσει ο προϊστάμενος θα χρησιμοποιηθούν από τους υφιστάμενους για να βελτιώσουν τη δύναμή τους και την διαπραγματευτική τους θέση απέναντί του. *Δεύτερον*, υπάρχει φόβος ότι η μεταβίβαση πληροφοριών θα αυξήσει τη “διεκδίκηση” των υφισταμένων για περισσότερες πληροφορίες. *Τρίτον*, υπάρχει φόβος μεταφοράς των πληροφοριών σε ανταγωνιστές ή σε άλλους μη επιθυμητούς δέκτες (Μπουραντάς, 2002).

- *Διαφορετικές αντιλήψεις*

Ο κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο και τον εαυτό του με διαφορετικό τρόπο από τους άλλους. Η αντίληψη αυτή διαμορφώνεται μέσα από τον πρίσμα των εμπειριών του, των γνώσεων, των αξιών, της γλώσσας, της κουλτούρας, των αναγκών και των επιθυμιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία διαφορετικών αντιλήψεων που οδηγούν σε διαφορετικές αξιολογήσεις και ερμηνείες των ίδιων των μηνυμάτων με συνέπεια να δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία.

Άλλα εμπόδια είναι οι ικανότητες επικοινωνίας, καθώς δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες ικανότητες να επικοινωνούν, οι κανόνες και η θέση των συνομιλητών, όπου συνήθως σε όλους τους κοινωνικούς οργανισμούς υπάρχει ένα σύνολο κανόνων τυπικών ή άτυπων, που ορίζουν τη διαδικασία της επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2002), διαστρεβλωμένη διάθεση, δηλαδή καταλαβαίνουμε με διαφορετικό τρόπο αυτό που μας πληροφορούν, δυσπιστία στην πηγή του μηνύματος και τέλος, η λανθασμένη αποκωδικοποίηση του μηνύματος (Τζωρτζάκης και συν., 1992).

Η θεωρία της “καλής επικοινωνίας” υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να καλλιεργήσει στους ανθρώπους του/ της ένα πνεύμα αφοσίωσης, διατηρώντας τους καλά πληροφορημένους, ενώ θα συμπεριφέρεται απέναντί τους με ευγένεια.

Ωστόσο, οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση ή σ’ ένα οργανισμό είναι περισσότερο αφοσιωμένοι σε άλλα σημαντικότερα γι’ αυτούς πράγματα

Η ύπαρξη, όμως, διαφορετικών αφοσιώσεων και απόψεων σε έναν οργανισμό, δε σημαίνει ότι η επικοινωνία στερείται σημασίας. Η ανάγκη να συγκροτείται ένα καλό σύστημα επικοινωνίας, γίνεται πιο επιτακτική όταν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις (Nίνα-Παζαρζή,2005).

✓ *Εμπλουτισμός της εργασίας*

Παράλληλα με την συμμετοχική ή δημοκρατική διοίκηση ο εμπλουτισμός της εργασίας βοηθάει στην παρακίνηση των ατόμων. Οι μάνατζερ πρέπει να δημιουργούν ένα κλίμα που να υποστηρίζει και να εγκρίνει τις πράξεις των υφισταμένων τους, να εξασφαλίζουν στα άτομα τη δυνατότητα συμμετοχής στη διατύπωση των σκοπών, στο σχεδιασμό των προγραμμάτων και στην επίλυση των προβλημάτων (Ζαβλανός, 2002).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΧΕΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση αξιολογούνται με ιδιαίτερη προσοχή από τους βιομηχανικούς και τους οργανωτικούς ψυχολόγους, τους επιστήμονες της διοίκησης και τους κοινωνιολόγους. Έχουν γίνει πάρα πολλές μελέτες για την επαγγελματική ικανοποίηση από τη στιγμή που ο *Locke (1976)*, προετοίμασε την δική του μελέτη 20 χρόνια πριν. Το σημαντικότερο σημείο στην ανάλυση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης προέρχεται από το ενδιαφέρον για τις συμπεριφορικές συνέπειες που οι ερευνητές υπέθεσαν ότι προκύπτουν από την επαγγελματική ικανοποίηση και/ ή την οργανωσιακή δέσμευση. Μεταξύ άλλων, η επαγγελματική ικανοποίηση και/ ή η οργανωσιακή δέσμευση έχει αποδειχθεί ή και υποστηριχθεί ότι συνδέονται με την παραγωγικότητα, την παρουσία στην εργασία, τη συνταξιοδότηση, την συμμετοχή των εργαζομένων, την εργατικότητα των εργαζομένων, την συμμετοχή σε σωματεία των εργαζομένων και την αποχώρηση από την εργασία λόγω έντονης ψυχολογικής πίεσης (*Locke,1976*).

Η οργανωσιακή αφοσίωση έχει παρόμοια στοιχεία με την εργασιακή ικανοποίηση από την στιγμή που και οι δυο εννοιολογικές κατασκευές εμπεριέχουν συναισθήματα σχετικά με την εργασία. Παρόλα αυτά, επειδή η οργανωσιακή αφοσίωση ασχολείται ειδικότερα με τις στάσεις των εργαζομένων

απέναντι στην οργάνωση, συνήθως συνδέεται πιο άμεσα με τις αποχωρήσεις και τις απουσίες από ότι συνδέεται – με αυτές τις δυο μεταβλητές- η εργασιακή ικανοποίηση (Riggio,2000).

Οι *Mathieu & Zajac (1990)*, προσπάθησαν να καταδείξουν τις σχέσεις που έχει η οργανωσιακή αφοσίωση με διάφορες άλλες προσωπικές και οργανωτικές μεταβλητές. Οι δυο αυτοί συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή αφοσίωση και η εργασιακή ικανοποίηση έχουν μια *συσχετιστική σχέση*. Με άλλα λόγια, θεωρούν, ότι δεν μπορούμε με ευκρίνεια να διαπιστώσουμε ποια από τις δύο αυτές μεταβλητές έχει θέση αιτίας και ποια θέση αιτιατού.

Η μεγάλη θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης που βρέθηκε, δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό την παρόμοια σχέση που διατηρούν αυτές οι δυο εννοιολογικές κατασκευές με άλλες μεταβλητές. Κάλιστα αυτή η συσχέτιση θα μπορούσε να ειπωθεί ότι απορρέει από την ανάγκη του ατόμου να βρίσκεται σε μια κατάσταση γνωστικής ισορροπίας και την αντίστοιχη ανάγκη μείωσης της κατάστασης γνωστικής ασυμφωνίας που θα βίωνε στην περίπτωση που ενώ ένιωθε μια ικανοποίηση από την εργασία του θα δήλωνε ότι δεν είναι αφοσιωμένος με την οργάνωση μέσα στην οποία εργάζεται (*Mathieu & Zajac,1990*).

Με άλλα λόγια, το ότι κάποιος παραμένει εντός μιας οργάνωσης παρά τις όποιες δυσκολίες ενδέχεται να παρουσιάζονται - άρα υπάρχει μια στάση οργανωσιακής αφοσίωσης του ατόμου - είναι λογικό να οδηγεί το άτομο να σκεφτεί - με ένα εκλογικευτικό τρόπο που θα δώσει αξία στην συμπεριφορά του - ότι “ Παραμένω στην επιχείρηση γιατί μου αρέσει αυτό που κάνω”. Παρόλο που φαίνεται λογικό, κάποιος που είναι ικανοποιημένος με την εργασία του για κάποιους λόγους μπορεί να μην αισθάνεται αφοσιωμένος με την οργάνωση, συνήθως οι συσχετίσεις είναι θετικές (*Mathieu & Zajac,1990*).

Η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή αφοσίωση επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από παρόμοιους παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες εκτός αυτών που αναφέρθηκαν στην αρχή του κεφαλαίου αυτού, είναι το είδος και η φύση της εργασίας, η αυτονομία που έχει ο εργαζόμενος, ο βαθμός της υπευθυνότητας που σχετίζεται με την εργασία, η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου καθώς και οι δυνατότητες προαγωγής. Εντός αυτού του πλαισίου, η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη σχετικά με τις απολαβές του κάθε εργαζομένου που οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης έχει να κάνει άμεσα, με την αύξηση της οργανωσιακής αφοσίωσης που οφείλεται στην ύπαρξη συμφωνίας των οργανωτικών αξιών - ύπαρξη ξεκάθαρης διαδικαστικής δικαιοσύνης - με τις ενέργειες που κάνει η οργάνωση - τήρηση των διαδικασιών αυτών (*Vandenberg & Lance,1992*).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ότι για να διατηρηθούν αυξημένα τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής αφοσίωσης ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται ότι

έχει κάποια επιρροή στα θέματα της επιχείρησης και ότι ο λόγος του “μετράει”. Σε αυτό συμβάλλει η επίδραση των δομών της κάθε οργάνωσης, τα κανάλια επικοινωνίας που έχει, τη συμμετοχή που έχει το άτομο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την αυτονομία που δίνεται στο άτομο (Riggio, 2000).

Οι Coleman, Irving & Cooper (1999), μελέτησαν την σχέση μεταξύ μεγέθους της οργανωσιακής αφοσίωσης και του είδους ελέγχου που επιδέχονται οι εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, ότι οι “εσωτερικοί” έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής αφοσίωσης και χαμηλά επίπεδα συνεχούς αφοσίωσης, ενώ αντίθετα τα άτομα που πιστεύουν λιγότερο στις δυνάμεις τους έχουν συνεχή αφοσίωση απ’ ότι συναισθηματική. Με άλλα λόγια, άτομα με διαφορετικό γνωστικό επίπεδο έχουν και διαφορετικού τύπου αφοσίωση. Ξέροντας ότι οι έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι συνήθως οι “εσωτερικοί” είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τους “εξωτερικούς”, διαπιστώνουμε ένα κοινό στοιχείο της οργανωσιακής αφοσίωσης - και συγκεκριμένα της συναισθηματικής - με την εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο κάποιος αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα και αυτά που του συμβαίνουν επηρεάζει κατά τον ίδιο τρόπο την στάση του σε επίπεδο ικανοποίησης και αφοσίωσης.

Συμπερασματικά, λοιπόν, θα λέγαμε ότι, οι εργαζόμενοι που δραστηριοποιούνται σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον στο οποίο υπάρχει επικοινωνία, αναγνωρίζεται και ανταμείβεται η προσπάθεια και η επιτυχία, υπάρχει συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, υπάρχει σαφής καθορισμός των στόχων του οργανισμού, έχουν καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους τους, είναι χρόνια στον ίδιο οργανισμό και είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό για το οποίο εργάζονται. Η οργανωσιακή δέσμευση ενδιαφέρει όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, όπως είναι και ο ιδιαίτερος και πολύπλοκος από οργανωτικής απόψεως, τομέας της υγείας, γιατί είναι σημαντικό να έχουν ένα αφοσιωμένο και δυνατό εργατικό δυναμικό που να ταυτίζει τους ατομικούς με τους οργανωσιακούς στόχους και να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξή τους.

Ένας αφοσιωμένος εργαζόμενος δύσκολα εγκαταλείπει την εργασία του, ενώ ένας εργαζόμενος που εγκαταλείπει τον οργανισμό του, παίρνει μαζί του και τη συσσωρευμένη άρρητη γνώση και τις εμπειρίες του. Είναι υψηλά τα κόστη των οργανισμών για την εκπαίδευση νέου προσωπικού και επίσης είναι υψηλό το κόστος να μην υπάρχει το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση τη στιγμή που πρέπει για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία τους.

# **ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

### **1.1 Σκοπός της μελέτης**

Η σχετική απουσία ερευνητικών δεδομένων από τον Ελλαδικό χώρο, τα οποία να αφορούν στη διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό επαγγελματιών υγείας του δημόσιου και ιδιωτικού φορέα έδωσε το έναυσμα για το σχεδιασμό της παρούσας ερευνητικής μελέτης.

Ως εκ τούτου, γενικός στόχος της παρούσας ερευνητικής μελέτης ήταν η διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό των εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Σπάρτης, ως παράγοντα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, καθώς και η συσχέτισή της με την ικανοποίηση από την εργασία και η πιθανή συσχέτιση της αφοσίωσης των εργαζομένων με κοινωνικούς, οικονομικούς, δημογραφικούς ή άλλους παράγοντες.

### **1.2 Υλικό και Μέθοδος**

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων» του Τμήματος Νοσηλευτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, από την 1<sup>η</sup> Ιουνίου του 2011 έως την 28<sup>η</sup> Νοεμβρίου του 2011. Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτέλεσαν όλοι οι εργαζόμενοι του ΓΝ Σπάρτης. Οι προϋποθέσεις για τη συμμετοχή των εργαζομένων στη μελέτη ήταν οι παρακάτω:

1. Τα άτομα να είναι ενήλικα (άνω των 18 ετών).
2. Μορφωτικό επίπεδο τουλάχιστον αποφοίτου δημοτικού σχολείου έτσι ώστε να γίνονται αντιληπτές οι ερωτήσεις των ψυχομετρικών εργαλείων. Έτσι, θα γινόταν δυνατό να αποφύγουμε τη διαδικασία μέτρησης του δείκτη νοητικής ικανότητας (IQ) των εξεταζόμενων, κάτι που θα επιβάρυνε ακόμη περισσότερο τη διαδικασία μελέτης των εξεταζόμενων, η οποία θα ήταν ήδη σημαντικά επιβαρημένη λόγω της έκτασης των ερωτηματολογίων.
3. Η επιθυμία των ατόμων να συμμετέχουν στην παρούσα μελέτη.

4. Την απόφαση για το αν πληρούνταν οι προϋποθέσεις για τη συμμετοχή στην έρευνα θα την έπαιρναν οι ερευνητές της παρούσας εργασίας.
5. Τα ερωτηματολόγια θα συμπληρώνονταν από τα ίδια τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα σε πλαίσιο επιλογής τους. Ταυτόχρονα θα κατέγραφαν και τα δημογραφικά τους στοιχεία.
6. Τα άτομα που θα συμμετείχαν στη μελέτη θα είχαν ενημερωθεί για το σκοπό της και θα είχαν διαβεβαιωθεί για το απόρρητο και την ανωνυμία της διαδικασίας. Το κάθε άτομο θα δημιουργούσε έναν απόρρητο, ατομικό κωδικό και με αυτόν θα συμμετείχε στην έρευνα (αντί του ονοματεπωνύμου του). Εξάλλου, όλη τη διαδικασία θα τη διεκπεραιώνει το ίδιο άτομο, οπότε μειώνονταν οι πιθανότητες για διαρροή πληροφοριών και διασφαλιζόταν πλαίσιο με αυξημένο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των ερευνητών και των ατόμων που θα έπαιρναν μέρος στην έρευνα.

### **1.3 Πληθυσμός της Μελέτης**

#### **1.3.1 Δείγμα**

Συνολικά τα άτομα, από το νοσηλευτικό, ιατρικό, τεχνικό και διοικητικό προσωπικό του νοσοκομείου που πληρούσαν τις προϋποθέσεις και δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα ήταν 150. Μοιράστηκαν 150 ερωτηματολόγια, από τα οποία τελικά απαντήθηκαν τα 121 (ποσοστό απαντητικότητας 81%).

#### **1.3.2 Διαδικασία**

Οι ερευνητές χορήγησαν σε ενήλικα άτομα, τα αυτοσυμπληρούμενα ερωτηματολόγια της μελέτης εντός φακέλου, τον οποίο το άτομο παρέδιδε κλειστό (αυτοπροσώπως) μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων προκειμένου να διαφυλαχτεί το απόρρητο.

Οι ερευνητές βρίσκονταν στη διάθεση των ατόμων για διευκρινιστικές ερωτήσεις όπου χρειάστηκε. Μετά την ολοκλήρωση της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων γινόταν από τους ίδιους τους ερευνητές η διαδικασία αξιολόγησης των ερωτηματολογίων και σε ειδικούς πίνακες καταγράφονταν και προσδιορίζονταν τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων ξεχωριστά για το κάθε άτομο. Αναλυτικότερα, για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά εργαλεία:



### **1.3.3 Ερευνητικά εργαλεία**

#### **1. Ερωτηματολόγιο αφοσίωσης στον Οργανισμό (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ).**

Έγινε χρήση του ερωτηματολογίου των John P. Meyer & Natalie J. Allen (Department of Psychology, The University of Western Ontario, 2004). Αφού εξασφαλίστηκε γραπτώς η άδεια των συγγραφέων, έγινε ακριβής μετάφραση στα ελληνικά και στη συνέχεια αντίστροφη μετάφραση, για τις ανάγκες της μελέτης. Το ερωτηματολόγιο αυτό εξετάζει την έννοια της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς αποτελούμενο από 18 προτάσεις για τις οποίες τα υποκείμενα δηλώνουν το βαθμό συμφωνίας τους σε μια κλίμακα επτά διαβαθμίσεων τύπου Likert (όπου το 1 δηλώνει τη μέγιστη διαφωνία και το 7 τη μέγιστη συμφωνία). Η αγγλική έκδοση του ερωτηματολογίου παρουσιάζει αποδεκτή διακρίνουσα εγκυρότητα (Mowday ;Steers & Porter,1979). Ο δείκτης Cronbach's  $\alpha$  διακυμαίνεται από 0,55 έως 0,80. Αρχικά, το ερωτηματολόγιο αποτυπώνει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιερώνουν στη δουλειά τους και το βαθμό της ικανοποίησής τους από την αμοιβή τους. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο καταγράφει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε μια σειρά προτάσεων, οι οποίες αποτυπώνουν τη συναισθηματική, τη μόνιμη και την υποδειγματική δέσμευση που αισθάνονται σχετικά με τον οργανισμό και το τμήμα που εργάζονται.

#### **2. Ερωτηματολόγιο κοινωνικό-δημογραφικών στοιχείων**

Εκτός από το ανωτέρω εργαλείο, στα άτομα του δείγματος δόθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις για τα κοινωνικό-δημογραφικά στοιχεία τους (οικογενειακή κατάσταση, αδέρφια, παιδιά, επίπεδο εκπαίδευσης, επαγγελματική κατάσταση) και την ταυτότητά τους (φύλο και ηλικία). Επίσης, τους ζητήθηκε να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικές με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους τη θέση τους στον οργανισμό, την ικανοποίησή τους από την εργασία και τη αμοιβή τους.

### **1.3.4 Στοιχεία Δεοντολογίας**

Η παρούσα ερευνητική μελέτη ανταποκρίθηκε στις θεμελιώδεις δεοντολογικές αρχές οι οποίες διέπουν τη διεξαγωγή έρευνας. Ειδικότερα:

1. Τηρήθηκε πλήρης εχεμύθεια ως προς τις πληροφορίες που αφορούν τους εξεταζόμενους και διαφυλάχτηκε η ασφάλεια του σχετικού υλικού.
2. Κατοχυρώθηκε η ανωνυμία των εξεταζόμενων.

3. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά και μόνον για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας και αποκλειστικά και μόνον από τη συγκεκριμένη ερευνητική ομάδα.
4. Η καταπόνηση ή η συγκίνηση των εξεταζόμενων περιορίστηκε στο ελάχιστο.

Η αξιοπιστία των πορισμάτων που προέκυψαν διασφαλίστηκε με την ακριβή και πλήρη περιγραφή των μεθόδων, του δείγματος, του υλικού και των γενικότερων συνθηκών διεξαγωγής της έρευνας.

#### **1.4 Στατιστική Επεξεργασία**

Εξετάστηκαν και αναλύθηκαν οι περιγραφικοί δείκτες των μεταβλητών. Έγινε χρήση των βασικών μέτρων θέσης και διασποράς, καθώς και των συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων για την περιγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των ερωτήσεων του βασικού ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, έγινε σύγκριση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των ερωτήσεων για τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιερώνουν στη δουλειά τους και το βαθμό της ικανοποίησης τους από την αμοιβή τους. Ακόμα, έγινε σύγκριση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και της κλίμακας συναισθηματικής, μόνιμης και υποδειγματικής δέσμευσης.

Για τους παραπάνω σκοπούς εφαρμόστηκαν οι εξής στατιστικοί έλεγχοι: ο παραμετρικός έλεγχος σύγκρισης 2 μέσων τιμών t-test, ο μη παραμετρικός έλεγχος σύγκρισης 2 διαμέσων τιμών Mann-Whitney, ο παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης του Pearson r και ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης του Spearman rho.

Συγκεκριμένα, για τον έλεγχο της συσχέτισης των ερωτήσεων του βασικού ερωτηματολογίου με τα δημογραφικά ποιοτικά χαρακτηριστικά (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης και επαγγελματική θέση) έγινε χρήση του μη παραμετρικού ελέγχου σύγκρισης 2 διαμέσων τιμών Mann-Whitney. Στη συνέχεια, για τον έλεγχο της ηλικίας και των ετών της επαγγελματικής προϋπηρεσίας (συνολικά και τωρινά) με τις ερωτήσεις του βασικού ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman rho. Ακόμα, για τον έλεγχο της συσχέτισης των ποιοτικών δημογραφικών χαρακτηριστικών και της κλίμακας συναισθηματικής, μόνιμης και υποδειγματικής δέσμευσης έγινε εφαρμογή του παραμετρικού ελέγχου σύγκρισης 2 μέσων τιμών t-test. Τέλος, για τον έλεγχο της συσχέτισης των ποσοτικών δημογραφικών χαρακτηριστικών και της κλίμακας συναισθηματικής, μόνιμης και υποδειγματικής δέσμευσης έγινε εφαρμογή του παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Pearson r. Τα p-value που αναφέρονται βασίζονται σε αμφίπλευρους ελέγχους. Τα p-value με τιμή χαμηλότερη από 0,05 θεωρήθηκαν ως στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Για την

πραγματοποίηση της στατιστικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPSS (SPSS Inc., 2003, Chicago, USA).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

### **2.1 Περιγραφή των Δεδομένων του Συνολικού Δείγματος**

- **Δημογραφικά Στοιχεία**

Η συλλογή των δημογραφικών στοιχείων στη συγκεκριμένη έρευνα περιελάμβανε την καταγραφή βασικών δημογραφικών δεδομένων των ατόμων, όπως για το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το εκπαιδευτικό προφίλ (επίπεδο εκπαίδευσης), την εθνικότητα, την επαγγελματική κατάσταση (δημόσιος υπάλληλος ή συμβασιούχος, παρούσα θέση και τμήμα εργασίας) και την συνολική επαγγελματική προϋπηρεσία, καθώς και τα έτη προϋπηρεσίας στο τμήμα που εργάζονται την παρούσα χρονική στιγμή.

Αρχικά, παρουσιάζονται τα στατιστικά μέτρα των δημογραφικών ποιοτικών χαρακτηριστικών των ατόμων του συνολικού δείγματος. Έτσι, από τον Πίνακα 1 προκύπτει πως το 22,7% των συμμετεχόντων είναι άντρες και το υπόλοιπο 77,3% γυναίκες. Όσο αφορά στην οικογενειακή κατάσταση, το 34,2% των ατόμων είναι άγαμοι, το 60,8% έγγαμοι, ενώ το 5% είναι διαζευγμένοι. Από το σύνολο των ατόμων που έχουν παιδιά, το 68,4% δηλώνει πως είναι ανήλικα και το 82,5% πως έχει την ευθύνη τους. Από τον Πίνακα 1 φαίνεται ότι το 38,8% είναι απόφοιτοι ανώτερης (ΤΕΙ), το 5,8% είναι απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΕΙ) και το 46,3% Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το 9,1% διαθέτει επιπλέον μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης, ενώ κανένα άτομο δεν έχει διδακτορικό δίπλωμα. Αναφορικά με την εθνικότητα, το σύνολο του δείγματος έχει ελληνική, το 100%. Σχετικά με το επαγγελματικό προφίλ, το 98,4% των συμμετεχόντων στη μελέτη είναι δημόσιοι υπάλληλοι, ενώ το 1,7% συμβασιούχοι. Όσο αφορά στην επαγγελματική θέση, το 72% των συμμετεχόντων ανήκουν στο νοσηλευτικό προσωπικό του νοσοκομείου, το 4,3% στο ιατρικό προσωπικό, το 8,8% στο τεχνικό προσωπικό και το 14,9% είναι εργαζόμενοι στη διοίκηση του νοσοκομείου. Τα παραπάνω περιγραφικά στατιστικά στοιχεία παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 1 και απεικονίζονται γραφικά στο Σχήμα 1.

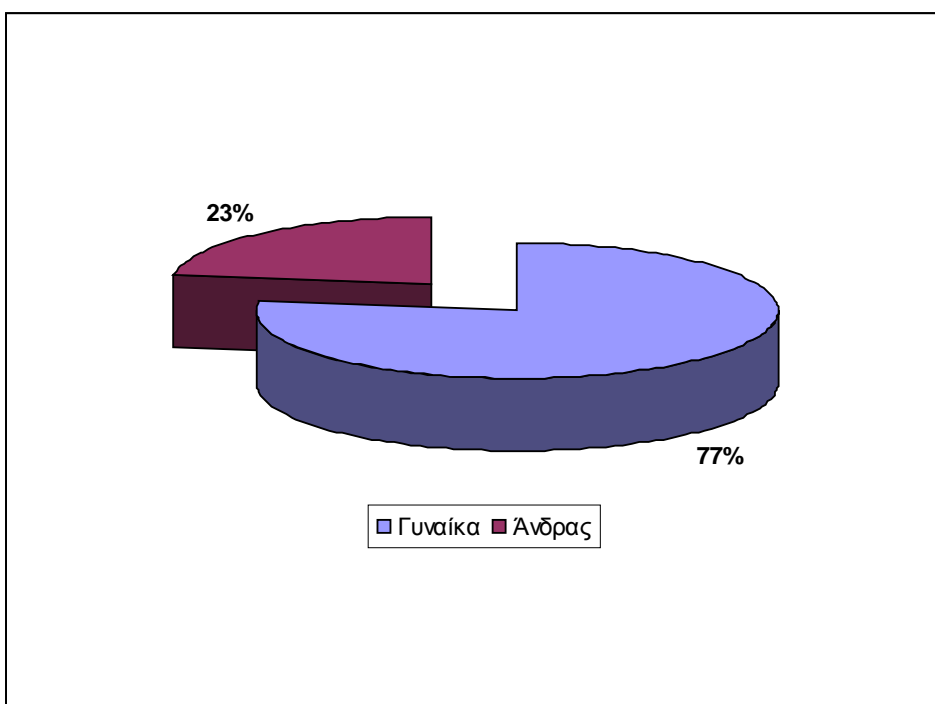
**Πίνακας 1.** Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των δημογραφικών ποιοτικών χαρακτηριστικών για το σύνολο των 121 ατόμων που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη.

<b>Δημογραφικά Στοιχεία</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
<b>Φύλο</b>		
Γυναίκα	92	77,3
Άνδρας	27	22,7
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>		
Άγαμος/η	41	34,2
Έγγαμος/η	73	60,8
Διαζευγμένος/η	6	5,0
Χήρος/α	0	0,0
<b>Ανήλικα Παιδιά</b>		
Όχι	18	31,6
Ναι	39	68,4
<b>Ευθύνη Παιδιών από Ιδίους</b>		
Όχι	7	17,5
Ναι	33	82,5
<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>		
Δευτεροβάθμια	56	46,3
Τριτοβάθμια TEI	47	38,8
Τριτοβάθμια ΑΕΙ	7	5,8
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	11	9,1
Διδακτορικό Δίπλωμα	0	0,0
<b>Εθνικότητα</b>		
Ελληνική	100	100,0
Άλλη	0	0,0
<b>Επαγγελματική Κατάσταση</b>		
Δημόσιος Υπάλληλος	119	98,4

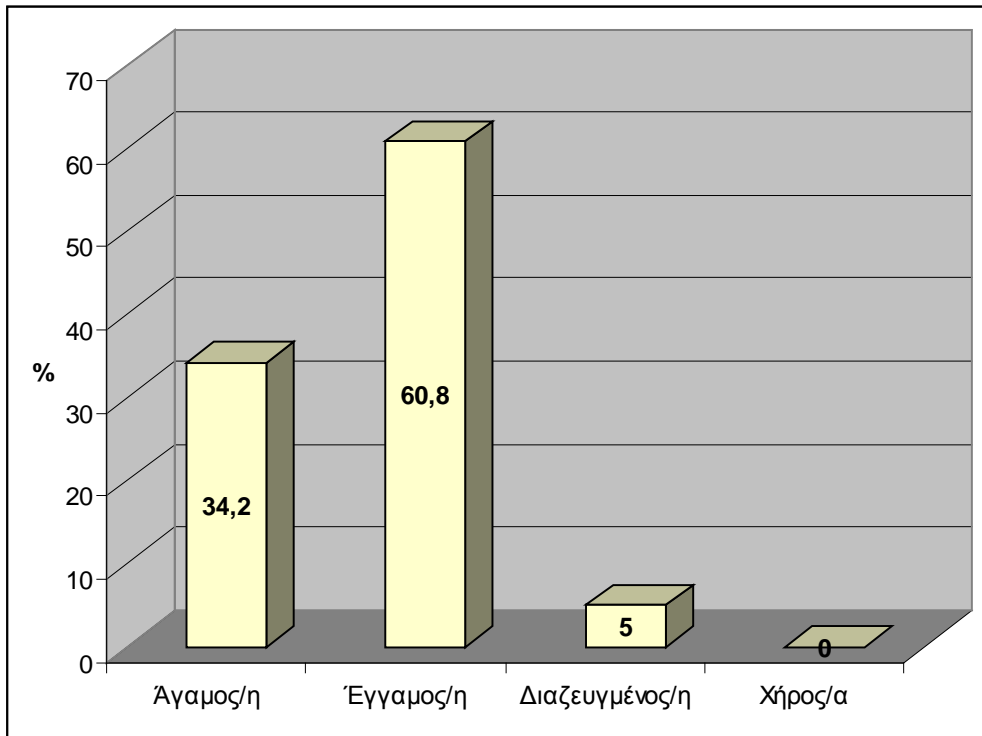
Συμβασιούχος	2	1,7
<b>Επαγγελματική Θέση</b>		
Νοσηλευτικό Προσωπικό	82	72,0
Ιατρικό Προσωπικό	5	4,3
Τεχνικό Προσωπικό	10	8,8
Διοικητικό Προσωπικό	17	14,9
<b>Τμήμα Εργασίας</b>		
Αποστείρωση	3	2,7
Βιοϊατρική	1	0,9
Διοίκηση	3	2,7
Εργαστήρια	1	0,9
Φαρμακείο	1	0,9
Γυναικολογική Κλινική	2	1,8
Γραμματεία	1	0,9
Τμήμα Πληροφορικής	1	0,9
Ιατρική Υπηρεσία	1	0,9
Καρδιολογική Κλινική	8	7,1
Τμήμα Κίνησης Ασθενών	1	0,9
Κοινωνική Υπηρεσία	1	0,9
Μικροβιολογικό Εργαστήριο	3	2,7
Μονάδα Τεχνητού Νεφρού	9	8,0
Οφθαλμολογική Κλινική	1	0,9
Οικονομικό Τμήμα	4	3,5
Ορθοπαιδική Κλινική	12	10,6
Ουρολογική Κλινική	6	5,3
Παθολογική Κλινική	8	7,1
Τμήμα Προμηθειών	1	0,9
Τμήμα Προσωπικού	3	2,7
Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία	3	2,7
Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών	8	7,1
Τεχνική Υπηρεσία	5	4,4
Ιατρείο Πόνου	1	0,9
Χειρουργική Κλινική	25	22,1

---

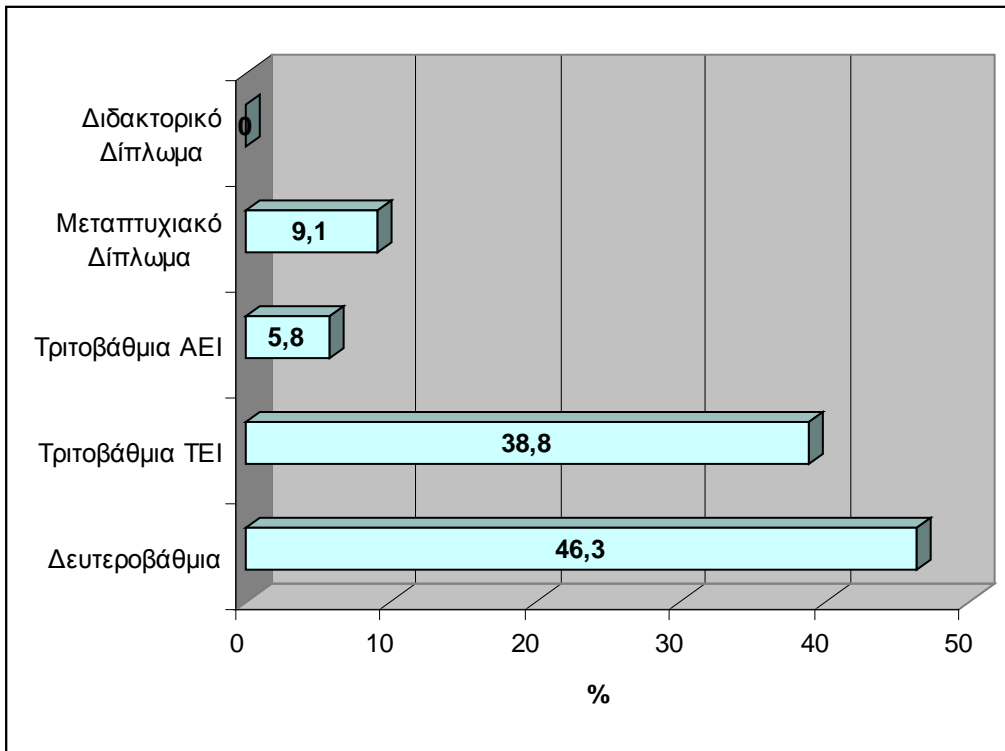
**Σχήμα 1.** Γράφημα των δημογραφικών ποιοτικών χαρακτηριστικών (Α. Φύλο, Β. Οικογενειακή κατάσταση, Γ. Εκπαιδευτικό Προφίλ και Δ. Επαγγελματική Θέση) για το σύνολο των 121 ατόμων που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη.



A.

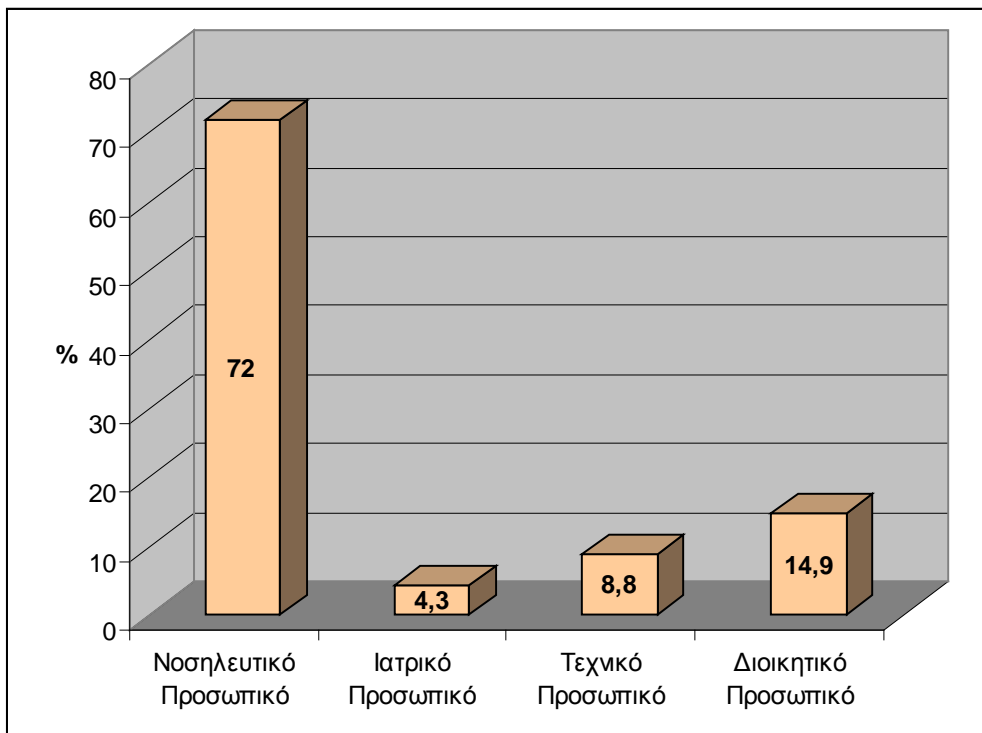


B.



Γ.





Δ.

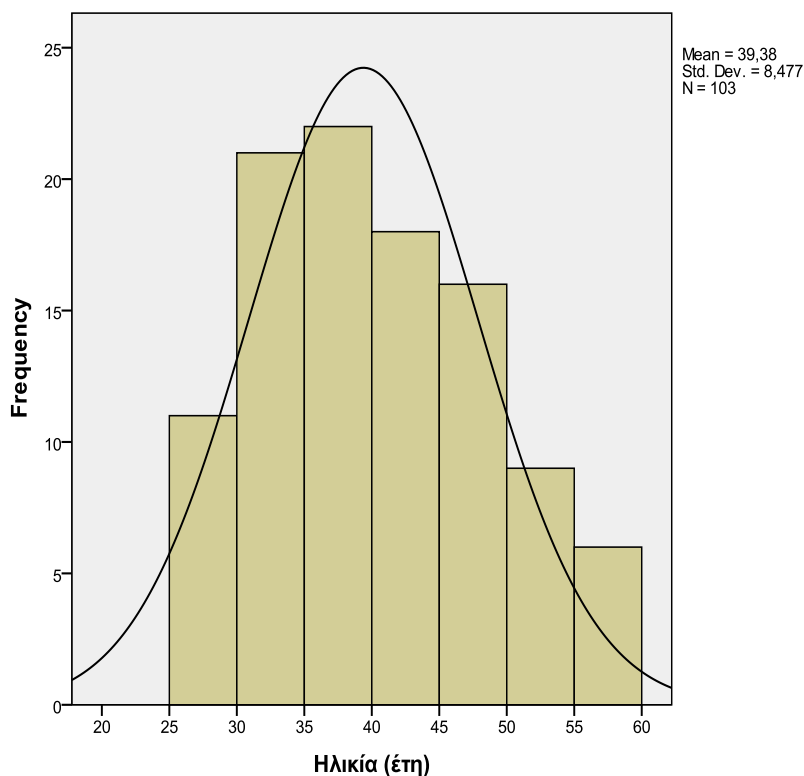
Ακολουθούν τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για τα δημογραφικά ποσοτικά χαρακτηριστικά του συνολικού δείγματος. Έτσι, η μέση ηλικία (τυπική απόκλιση) των νοσηλευτών του δείγματος είναι τα 39,4 έτη (8,48) έτη με μικρότερη ηλικία τα 25 έτη και μεγαλύτερη τα 58 έτη. Η μεταβλητή της ηλικίας φαίνεται να ακολουθεί την κανονική κατανομή (παρουσιάζει συμμετρία). Ακόμα, από τους 57 (47,1%) συμμετέχοντες στη μελέτη που έχουν παιδιά, έχουν κατά μέσο όρο 2 παιδιά (0,66). Επιπλέον, η μέση τιμή (τυπική απόκλιση) των συνολικών ετών επαγγελματικής προϋπηρεσίας είναι τα 14,3 έτη (9,04) έτη, με λιγότερη επαγγελματική καμία προϋπηρεσία και περισσότερη τα 32 έτη. Η κατανομή των συνολικών ετών της επαγγελματικής προϋπηρεσίας παρουσιάζει μια ελαφρά ασυμμετρία. Τέλος, η μέση τιμή (τυπική απόκλιση) των ετών επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο τμήμα που εργάζονται την παρούσα χρονική στιγμή είναι τα 6,9 έτη (7,47) έτη, με λιγότερη επαγγελματική καμία προϋπηρεσία και περισσότερη τα 32 έτη. Η κατανομή των ετών της τωρινής επαγγελματικής προϋπηρεσίας παρουσιάζει μια έντονη ασυμμετρία. Τα παραπάνω περιγραφικά στατιστικά στοιχεία παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 2 και απεικονίζονται γραφικά στο Σχήμα 2.

**Πίνακας 2.** Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των δημογραφικών ποσοτικών χαρακτηριστικών για το σύνολο των 121 ατόμων που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη.

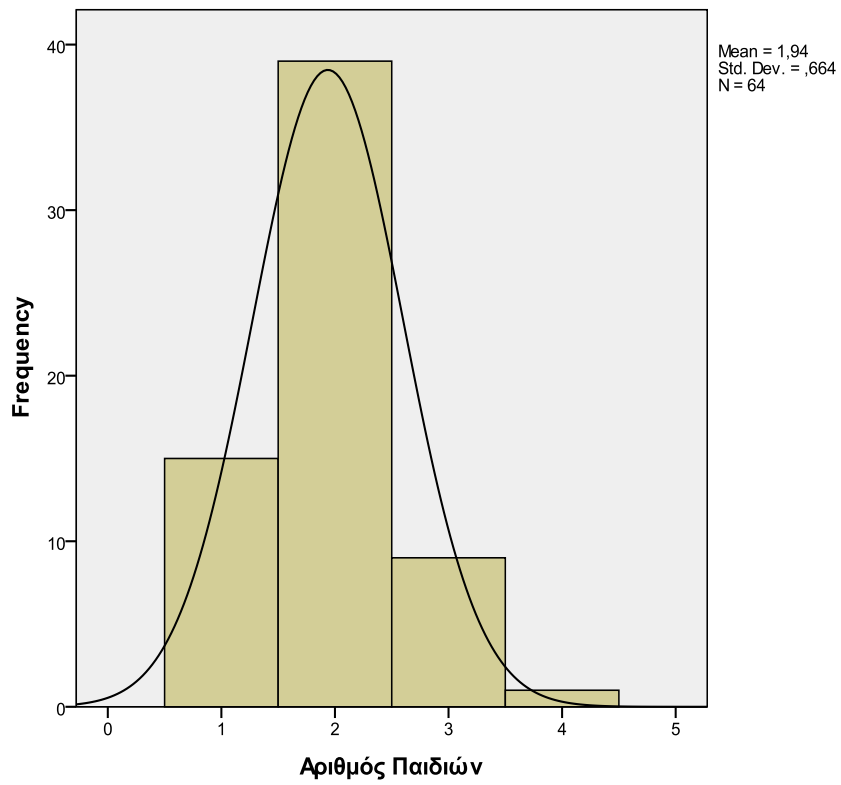
Δημογραφικά Στοιχεία	Μέση Τιμή	Σταθερή Απόκλιση	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή
Ηλικία (έτη)	39,4	8,48	25	58
Αριθμός Παιδιών	2	0,66	1	4
Συνολική Επαγγελματική Προϋπηρεσία (έτη)	14,3	9,04	0	32
Επαγγελματική Προϋπηρεσία στο παρόν Τμήμα (έτη)	6,9	7,47	0	32

**Σχήμα 2.** Ιστόγραμμα Συχνοτήτων των δημογραφικών ποσοτικών χαρακτηριστικών (Α. Ηλικία, Β. Αριθμός Παιδιών, Γ. Συνολική Επαγγελματική Προϋπηρεσία και Δ. Τωρινή Επαγγελματική Προϋπηρεσία)

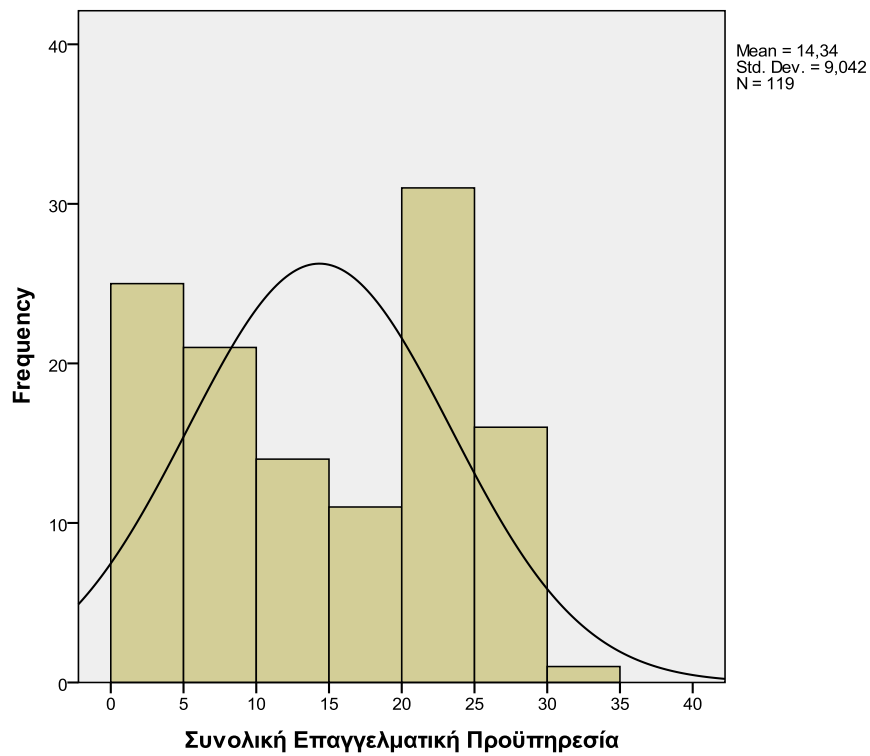
A.



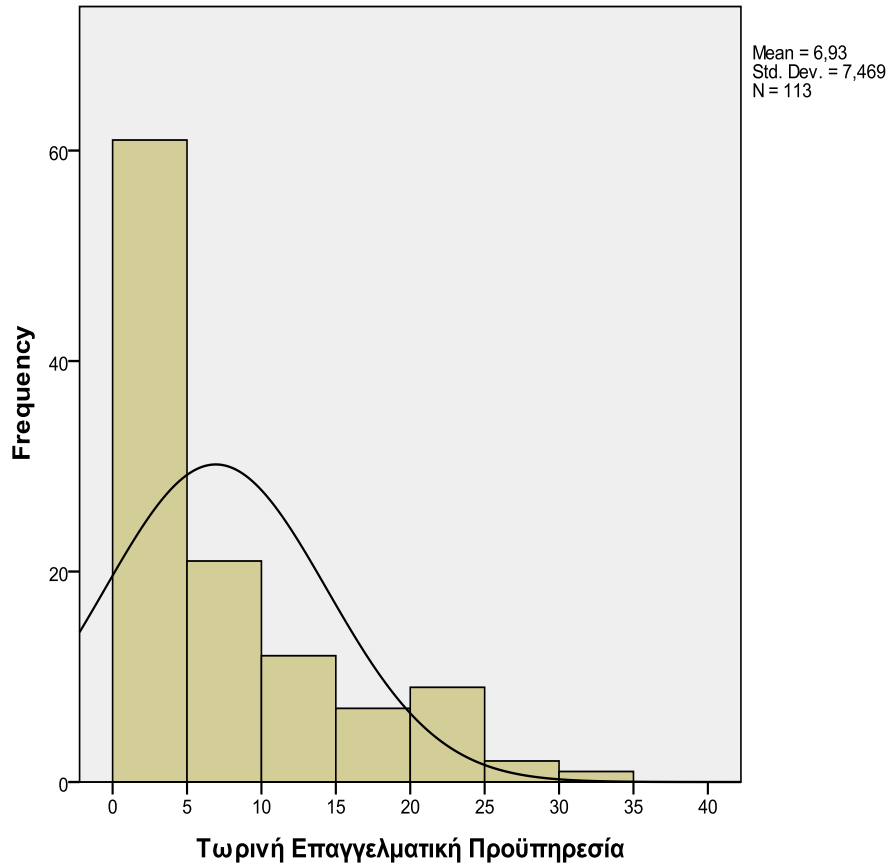
B.



Γ.



Δ.



Στη συνέχεια, ακολουθούν τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία (συχνότητες και σχετικές συχνότητες) των ερωτήσεων σχετικές με τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιερώνουν στη δουλειά τους και το βαθμό της ικανοποίησης τους από την αμοιβή τους. Από τον Πίνακα 3 παρατηρείται ότι το 44,6% και το 43,8% των συμμετεχόντων δηλώνει πως είναι “μέτρια” και “πολύ” ικανοποιημένο από το αντικείμενο της εργασίας του, αντίστοιχα. Ακόμα, η πλειοψηφία του δείγματος, το 57% απαντά ότι είναι “μέτρια” ικανοποιημένο από τη θέση εργασίας του. Το 28,9% δηλώνει ότι είναι “πολύ” ικανοποιημένο, ενώ ένα μικρό ποσοστό, το 3,3% και το 6,6% απαντά “καθόλου” και “λίγο” αντίστοιχα. Στη συνέχεια, το 30,6% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν κατά “πολύ” αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν στον εαυτό σας. Το 24% πιστεύει ότι τους επηρεάζει “μέτρια”, ενώ το 21,5% “λίγο”. Επιπλέον, το 28,1% δηλώνει ότι οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν κατά “πολύ” αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν στην οικογένειά τους. Το 24% πιστεύει ότι επηρεάζουν “λίγο” αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν στην οικογένειά τους. Ενώ, το 14% και το 14,9% υποστηρίζουν ότι επηρεάζουν “καθόλου” και “πάρα πολύ” αντίστοιχα. Ακόμα, η

πλειοψηφία του δείγματος, το 47,9% δηλώνει ότι οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν επηρεάζουν “καθόλου” αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν στην εργασία τους. Ενώ, στην ίδια ερώτηση το 29,8% απαντά “λίγο” και το 18,2% “μέτρια”. Τέλος, το 48,8% των συμμετεχόντων απαντούν ότι δεν είναι “καθόλου” ευχαριστημένοι από την αμοιβή τους. Το 24% και το 24,8% των ατόμων δηλώνουν “λίγο” και “μέτρια” ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Σημειώνεται πως κανένας (0%) δεν απαντά ότι είναι “πάρα πολύ” ικανοποιημένος. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 3 και απεικονίζονται στο Σχήμα 3.

**Πίνακας 3.** Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των ερωτήσεων που αποτυπώνουν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιερώνουν στη δουλειά τους και το βαθμό της ικανοποίησης τους από την αμοιβή τους, στο σύνολο του δείγματος.

Ερωτήσεις Βασικού Ερωτηματολογίου	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
<b>Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας:</b>		
Καθόλου	4	3,3
Λίγο	3	2,5
Μέτρια	54	44,6
Πολύ	53	43,8
Πάρα πολύ	6	5,0
<b>Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από τη θέση εργασίας:</b>		
Καθόλου	4	3,3
Λίγο	8	6,6
Μέτρια	69	57,0
Πολύ	35	28,9
Πάρα πολύ	4	3,3
<b>Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στον εαυτό σας;</b>		
Καθόλου	12	9,9

Λίγο	26	21,5
Μέτρια	29	24,0
Πολύ	37	30,6
Πάρα πολύ	16	13,2
<b>Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην οικογένειά σας;</b>		
Καθόλου	17	14,0
Λίγο	29	24,0
Μέτρια	20	16,5
Πολύ	34	28,1
Πάρα πολύ	18	14,9

**Οι οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην εργασία σας;**

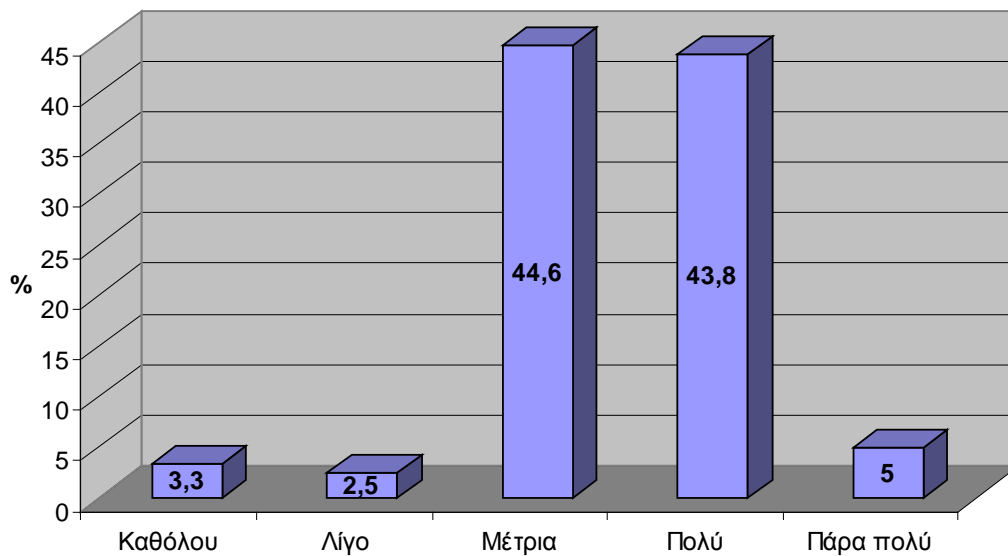
Καθόλου	58	47,9
Λίγο	36	29,8
Μέτρια	22	18,2
Πολύ	1	0,8
Πάρα πολύ	1	0,8

**Είσαστε ικανοποιημένος/ η από την αμοιβή σας;**

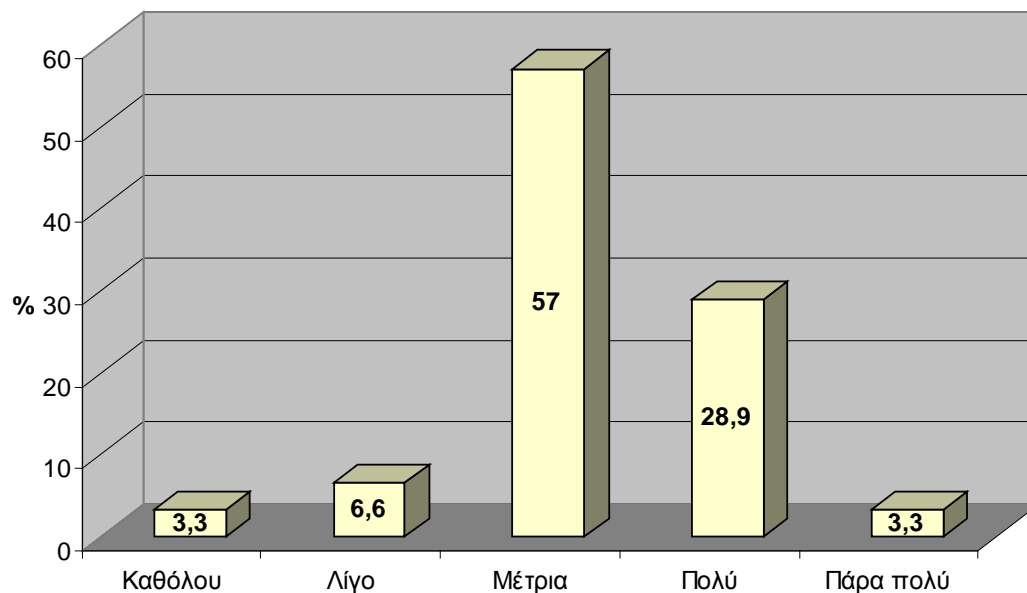
Καθόλου	59	48,8
Λίγο	29	24,0
Μέτρια	30	24,8
Πολύ	2	1,7
Πάρα πολύ	0	0,0

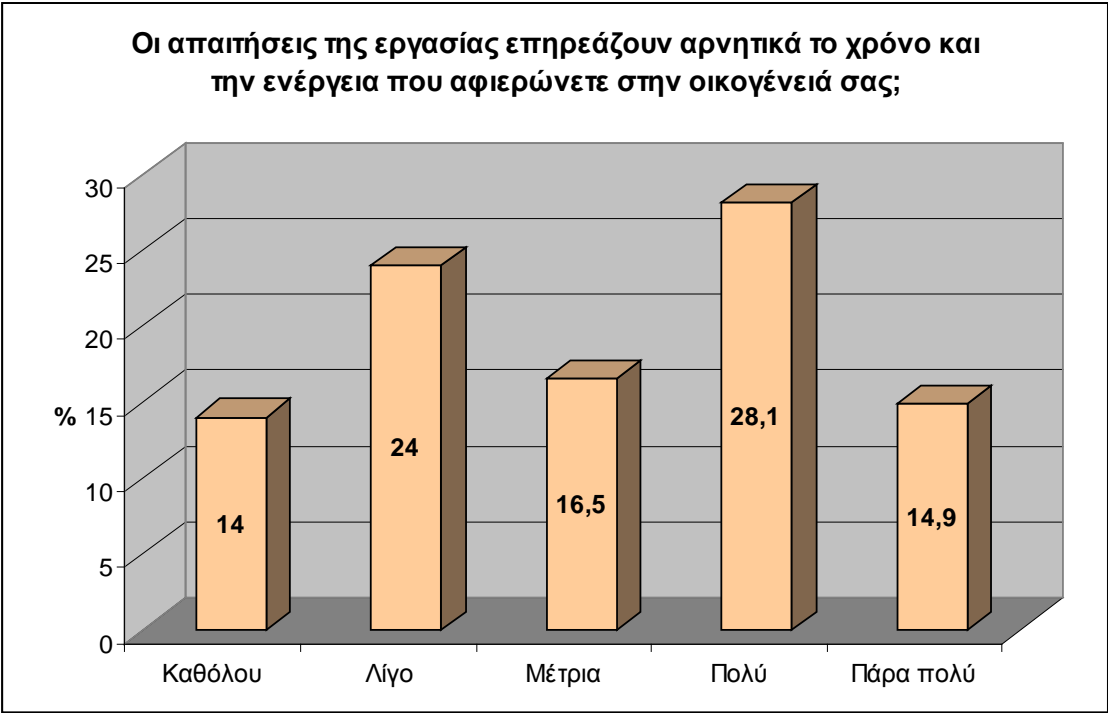
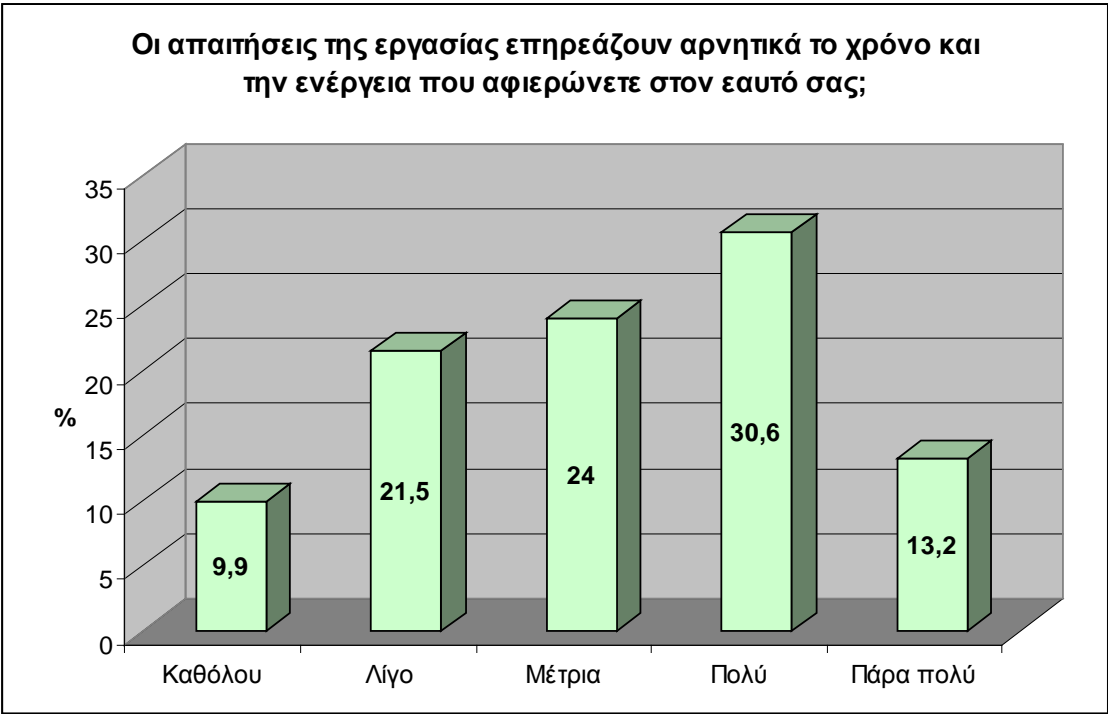
**Σχήμα 3.** Γράφημα των ερωτήσεων των ερωτήσεων που αποτυπώνουν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιερώνουν στη δουλειά τους και το βαθμό της ικανοποίησης τους από την αμοιβή τους, στο σύνολο του δείγματος.

Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας:

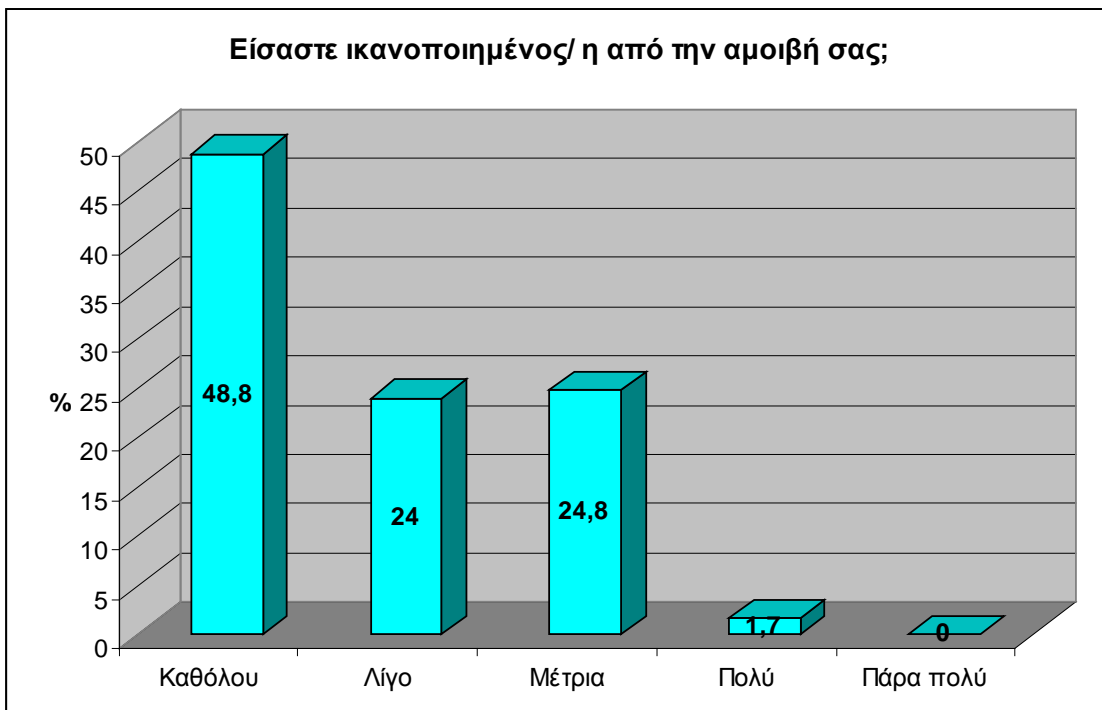
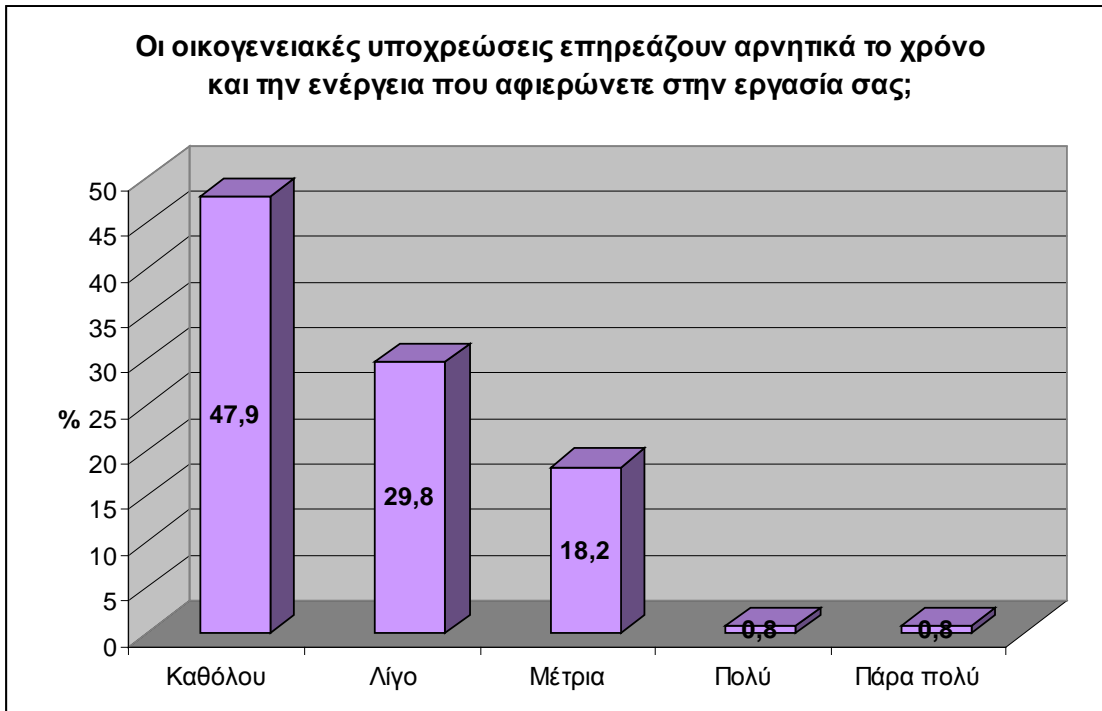


Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από τη θέση εργασίας:









Στη συνέχεια, ακολουθούν μια σειρά προτάσεων, προκειμένου να περιγράψουν οι συμμετέχοντες στη μελέτη πως αισθάνονται σχετικά με τον οργανισμό και τμήμα που εργάζονται. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιέχει 6 πιθανά συναισθήματα δέσμευσης που μπορεί να εμφανίζουν οι

εργαζόμενοι. Έτσι, το κάθε άτομο που συμμετέχει στην έρευνα καλείται να σημειώσει τα διάφορα συναισθήματά του σύμφωνα με μια κλίμακα 7 επιπέδων (1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7) που διαμορφώνεται ως εξής: 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Διαφωνώ Ελάχιστα, 4= Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ, 5= Συμφωνώ Ελάχιστα, 6= Συμφωνώ και 7= Συμφωνώ Απόλυτα. Ο συνδυασμός των 6 προτάσεων του ερωτηματολογίου καταρτίζουν συνολικά τον παράγοντα της “Συναισθηματικής Δέσμευσης”. Η υψηλή βαθμολογία του παράγοντα καταδεικνύει και υψηλό αίσθημα συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό και τμήμα που εργάζονται.

Επίσης, το ερωτηματολόγιο περιέχει 6 πιθανά συναισθήματα μόνιμης δέσμευσης που μπορεί να νιώθουν οι εργαζόμενοι. Όμοια, το κάθε άτομο καλείται να σημειώσει τα διάφορα συναισθήματά του σύμφωνα με μια κλίμακα 7 επιπέδων (1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7) που διαμορφώνεται ως εξής: 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Διαφωνώ Ελάχιστα, 4= Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ, 5= Συμφωνώ Ελάχιστα, 6= Συμφωνώ και 7= Συμφωνώ Απόλυτα. Ο συνδυασμός αυτών των 6 προτάσεων του ερωτηματολογίου καταρτίζουν συνολικά τον παράγοντα της “Μόνιμης Δέσμευσης”. Η υψηλή βαθμολογία του παράγοντα καταδεικνύει και υψηλό αίσθημα μόνιμης δέσμευσης με τον οργανισμό και τμήμα που εργάζονται.

Τέλος, το ερωτηματολόγιο περιέχει ακόμα 6 πιθανά συναισθήματα υποδειγματικής δέσμευσης που μπορεί να νιώθουν οι εργαζόμενοι. Όμοια, το κάθε άτομο καλείται να σημειώσει τα διάφορα συναισθήματά του σύμφωνα με μια κλίμακα 7 επιπέδων (1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7) που διαμορφώνεται ως εξής: 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Διαφωνώ Ελάχιστα, 4= Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ, 5= Συμφωνώ Ελάχιστα, 6= Συμφωνώ και 7= Συμφωνώ Απόλυτα. Ο συνδυασμός αυτών των τελευταίων 6 προτάσεων του ερωτηματολογίου καταρτίζουν συνολικά τον παράγοντα της «Υποδειγματικής Δέσμευσης». Η υψηλή βαθμολογία του παράγοντα καταδεικνύει και υψηλό αίσθημα υποδειγματικής δέσμευσης με τον οργανισμό και τμήμα που εργάζονται. Αναλυτικά, οι 3 παράγοντες που διαμορφώνονται είναι οι εξής:

1. Συναισθηματική Δέσμευση: ερώτηση 1 (+), 2 (+), 3 (-), 4 (-), 5 (-) και 6 (+)
2. Μόνιμη Δέσμευση: ερώτηση 1 (+), 2 (+), 3 (+), 4 (+), 5 (+) και 6 (+)
3. Υποδειγματική Δέσμευση: ερώτηση 1 (-), 2 (+), 3 (+), 4 (+), 5 (+) και 6 (+)

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που φέρουν το πρόσημο «-» αντιστρέφονται στην τελική διαδικασία βαθμολόγησης, έτσι ώστε υψηλά σκορ να υποδεικνύουν υψηλά αισθήματα συμφωνίας.

Στον Πίνακα 4 και Σχήμα 4 παρουσιάζονται αναλυτικά τα περιγραφικά στοιχεία των 18 διαφόρων συναισθημάτων αφοσίωσης των εργαζομένων στο ΓΝ Σπάρτης. Ο πρώτος παράγοντας η “συναισθηματική δέσμευση” αποτελείται από 6 προτάσεις και ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach’s alpha είναι ίσος με 0,75 που δηλώνει αρκετά ικανοποιητική αξιοπιστία. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι ίσος με 4,0 και η τυπική απόκλιση ισούται με 1,23. Αυτό σημαίνει ότι όσο αφορά στη συναισθηματική

δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό ή τμήμα τους, κατά μέσο όρο “ούτε συμφωνούν αλλά και ούτε διαφωνούν”.

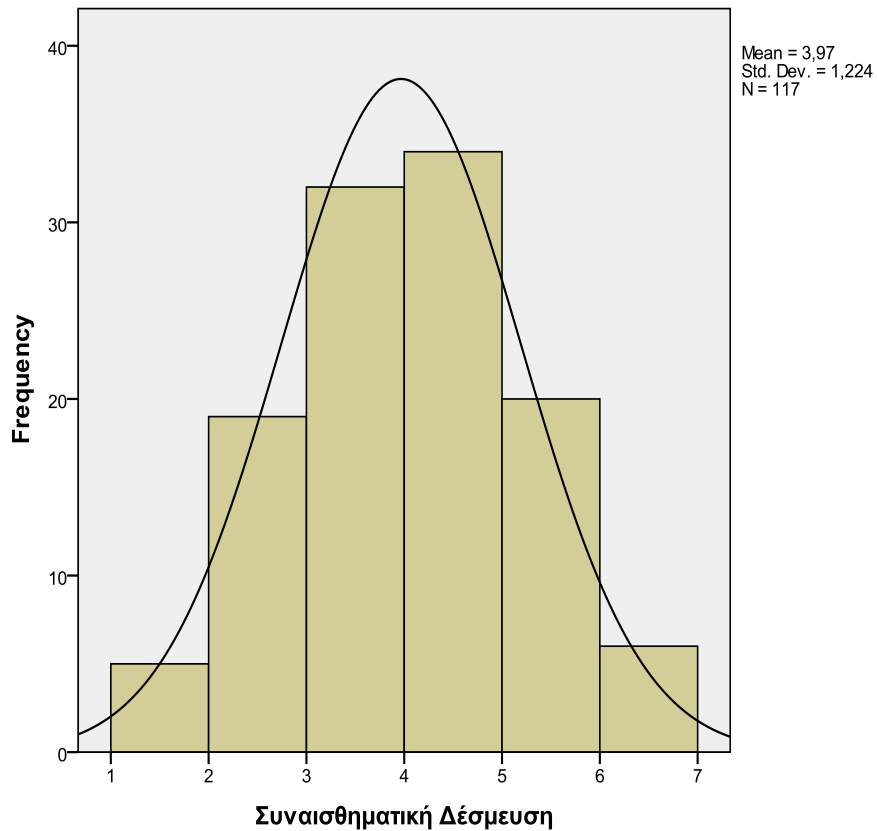
Στη συνέχεια, ο δεύτερος παράγοντας, η “μόνιμη δέσμευση” αποτελείται από 6 προτάσεις και ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach’s alpha είναι ίσος με 0,55 που δηλώνει ικανοποιητική αξιοπιστία. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι ίσος με 5,2 και η τυπική απόκλιση ισούται με 0,86. Αυτό σημαίνει ότι όσο αφορά στη μόνιμη δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό ή τμήμα τους, κατά μέσο όρο “συμφωνούν ελάχιστα”.

Τέλος, ο τρίτος παράγοντας, η “υποδειγματική δέσμευση” αποτελείται από 6 προτάσεις και ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach’s alpha είναι ίσος με 0,80 που δηλώνει πολύ ικανοποιητική αξιοπιστία. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι ίσος με 3,7 και η τυπική απόκλιση ισούται με 1,36. Αυτό σημαίνει ότι όσο αφορά στην υποδειγματική δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό ή τμήμα τους, κατά μέσο όρο κυμαίνονται από το “διαφωνούν ελάχιστα” έως το “ούτε συμφωνούν αλλά και ούτε διαφωνούν”.

**Πίνακας 4.** Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των ερωτήσεων που αποτυπώνουν την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό και στο τμήμα που εργάζονται, για το σύνολο του δείγματος.

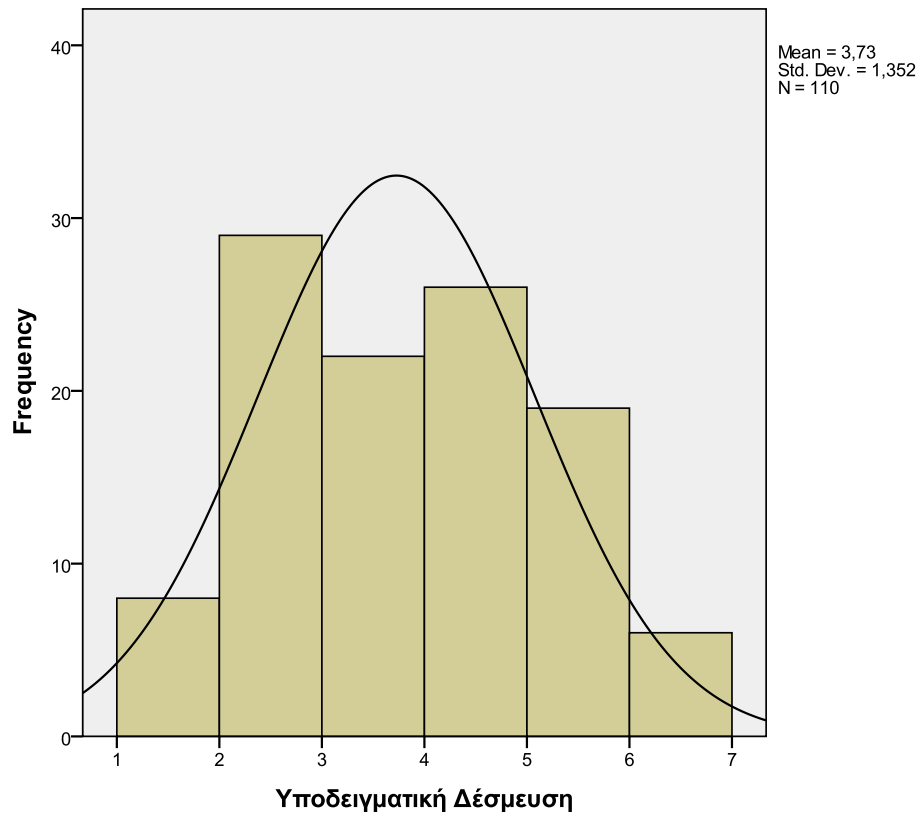
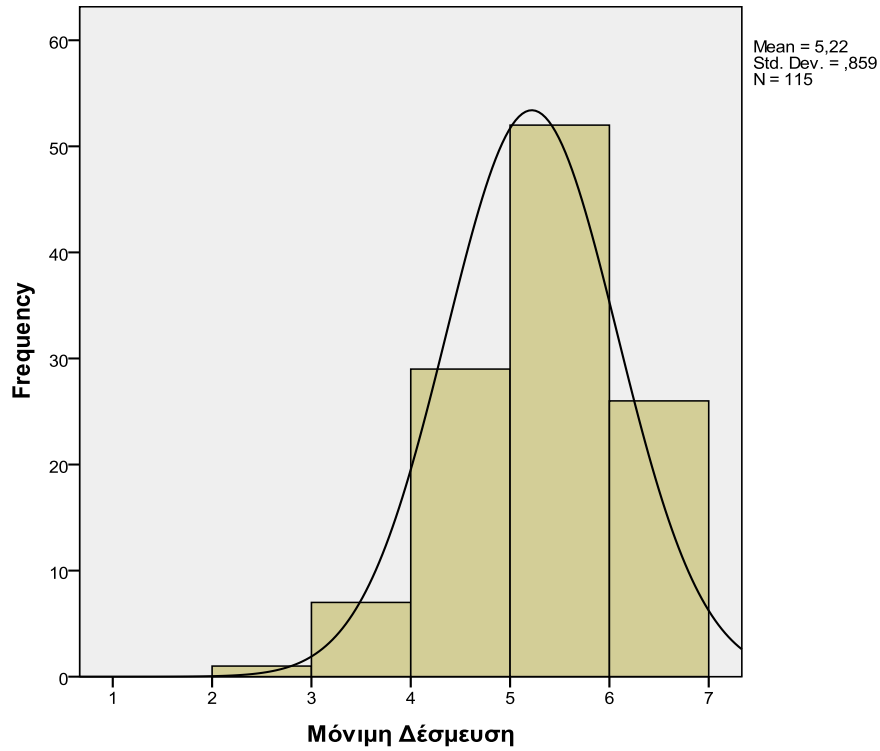
<b>Κλίμακα Συναισθηματικής Δέσμευσης</b>	<b>Μέση Τιμή</b>	<b>ΤΑ</b>	<b>Ελάχιστη – Μέγιστη Τιμή</b>
<i>1. Θα ήμουν χαρούμενος /-η να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό.</i>	<b>4,1</b>	<b>1,82</b>	<b>1 – 7</b>
<i>2. Ειλικρινά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου.</i>	<b>3,6</b>	<b>1,91</b>	<b>1 – 7</b>
<i>3. Δεν αισθάνομαι έντονα ότι «ανήκω» σε αυτόν τον Οργανισμό.</i>	<b>3,9</b>	<b>1,70</b>	<b>1 – 7</b>
<i>4. Δεν αισθάνομαι “συναισθηματικά δεμένος /-η” με αυτόν τον Οργανισμό.</i>	<b>3,8</b>	<b>1,80</b>	<b>1 – 7</b>
<i>5. Δεν αισθάνομαι σαν “μέρος της οικογένειας» του Οργανισμού μου.</i>	<b>4,0</b>	<b>1,93</b>	<b>1 – 7</b>
<i>6. Ο Οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα.</i>	<b>3,9</b>	<b>1,80</b>	<b>1 - 7</b>

<b>Παράγοντας Συναισθηματικής Δέσμευσης</b>	4,0	1,23	1 - 7
<b>Κλίμακα Μόνημης Δέσμευσης</b>			
<i>1. Τη δεδομένη χρονική στιγμή, το να παραμείνω στον Οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία.</i>	<b>5,4</b>	<b>1,61</b>	<b>1 - 7</b>
<i>2. Τη δεδομένη χρονική στιγμή, θα ήταν δύσκολο να φύγω από τον Οργανισμό ακόμα και αν το ήθελα.</i>	<b>5,9</b>	<b>1,32</b>	<b>2 - 7</b>
<i>3. Αν αποφάσιζα τώρα να φύγω από τον Οργανισμό, αυτό θα δημιουργούσε αναστάτωση στην καθημερινότητά μου.</i>	<b>5,4</b>	<b>1,73</b>	<b>1 - 7</b>
<i>4. Αισθάνομαι ότι έχω ελάχιστες επιλογές φεύγοντας από τον Οργανισμό.</i>	<b>5,2</b>	<b>1,63</b>	<b>1 - 7</b>
<i>5. Εάν δεν είχα αφιερώσει μεγάλο μέρος του εαυτού μου σε αυτόν τον Οργανισμό, θα επέλεγα να εργαστώ αλλού.</i>	<b>4,17</b>	<b>1,91</b>	<b>1 - 7</b>
<i>6. Μια από τις σημαντικότερες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον Οργανισμό, θα ήταν η μείωση των διαθέσιμων εναλλακτικών επαγγελματικών λύσεων.</i>	<b>5,06</b>	1,77	<b>1 - 7</b>
<b>Παράγοντας Μόνημης Δέσμευσης</b>	5,2	<b>0,86</b>	<b>2,5 - 6,7</b>
<b>Κλίμακα Υποδειγματικής Δέσμευσης</b>			
<i>1. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω με τον τωρινό μου εργοδότη.</i>	<b>4,0</b>	<b>1,82</b>	<b>1 - 7</b>
<i>2. Ακόμα και αν με ωφελούσε, δεν αισθάνομαι ότι θα ήταν σωστό να φύγω από τον Οργανισμό μου τώρα.</i>	<b>3,9</b>	<b>2,06</b>	<b>1 - 7</b>
<i>3. Θα αισθανόμουν ενοχές αν έφευγα από τον Οργανισμό μου τώρα.</i>	<b>3,3</b>	<b>1,98</b>	<b>1 - 7</b>
<i>4. Αυτός ο Οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου.</i>	<b>3,9</b>	<b>1,96</b>	<b>1 - 7</b>



<i>5. Δεν θα αφήσω τον οργανισμό μου τώρα επειδή έχω την αίσθηση της υποχρέωσης στους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν.</i>	<b>3,8</b>	<b>1,75</b>	<b>1 – 7</b>
<i>6. Χρωστάω πολλά στον Οργανισμό μου.</i>	<b>3,6</b>	<b>1,82</b>	<b>1 - 7</b>
<b>Παράγοντας Υποδειγματικής Δέσμευσης</b>	3,7	1,36	1 – 6,5

**Σχήμα 4.** Γράφημα των κλιμάκων της Συναισθηματικής Δέσμευσης, της Μόνιμης Δέσμευσης και της Υποδειγματικής Δέσμευσης των εργαζομένων που συμμετέχουν στην παρούσα μελέτη.



- Συσχέτιση των βασικών δημογραφικών χαρακτηριστικών και των ερωτήσεων που αποτυπώνουν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και θέση της

εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιερώνουν στη δουλειά τους και το βαθμό της ικανοποίησής τους από την αμοιβή τους, στο σύνολο του δείγματος.

Για τη συσχέτιση των διαφόρων ερωτήσεων αναφορικά με τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιερώνουν στη δουλειά τους και το βαθμό της ικανοποίησής τους από την αμοιβή τους, με τα ποιοτικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, εφαρμόστηκε μη παραμετρικός έλεγχος σύγκρισης διαμέσων τιμών μεταξύ 2 ανεξάρτητων δειγμάτων, Mann-Whitney.

Από τον Πίνακα 5 παρατηρείται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της διάμεσης τιμής της απάντησης των συμμετεχόντων στην ερώτηση “*Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας*”, μεταξύ των ατόμων δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικότερα, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δηλώνουν “μέτρια” ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που δηλώνουν “πολύ” ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους. Η διαφορά αυτή των διαμέσων τιμών των απαντήσεων των συμμετεχόντων των 2 διαφορετικών κατηγοριών εκπαίδευσης είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% (Mann-Whitney test  $p\text{-value}=0,042 < 0,05$ ).

Όσον αφορά στη συσχέτιση του φύλου, της οικογενειακής κατάστασης και της επαγγελματικής θέσης με τις σχετικές ερωτήσεις, δεν προκύπτει καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , δηλαδή  $p\text{-value} < 0,05$ ).

**Πίνακας 5.** Πίνακας συσχέτισης μεταξύ των ποιοτικών δημογραφικών χαρακτηριστικών και των ερωτήσεων που αποτυπώνουν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιερώνουν στη δουλειά τους και το βαθμό της ικανοποίησής τους από την αμοιβή τους, για το σύνολο των 121 ατόμων που συμμετείχαν στη μελέτη.

Ερωτήσεις*** Διάμεση Τιμή (25 <sup>ο</sup> – 75 <sup>ο</sup> τετ)	Φύλο			Στατιστικός Έλεγχος*
	Άνδρας	Γυναίκα	Σύνολο	
Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας:	3 (2-3)	2 (2-3)	2 (2-3)	0,163

Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από τη θέση εργασίας:	2 (2-3)	2 (2-3)	2 (2-3)	0,428
Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στον εαυτό σας;	2 (1-3)	2 (1-3)	2 (1-3)	0,450
Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην οικογένειά σας	1 (1-3)	2 (1-3)	2 (1-3)	0,224
Οι οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην εργασία σας	0 (0-1)	1 (0-1)	1 (0-1)	0,400
Είσαστε ικανοποιημένος/ η από την αμοιβή σας	0 (0-1)	1 (0-2)	1 (0-2)	0,108
	<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>			
	<b>Άγαμος Διαζευγμένος</b>	<b>ή Έγγαμος</b>	<b>Σύνολο</b>	
Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας:	2,5 (2-3)	2 (2-3)	2 (2-3)	0,782
Προσδιορίστε πόση είναι η	2 (2-3)	2 (2-3)	2 (2-3)	0,670



ικανοποίηση από τη θέση εργασίας:				
Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στον εαυτό σας;	2 (1-3)	2 (1-3)	2 (1-3)	0,515
Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην οικογένειά σας	2 (1-3)	2 (1-3)	2 (1-3)	0,279
Οι οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην εργασία σας	0 (0-2)	1 (0-1)	1 (0-1)	0,842
Είσαστε ικανοποιημένος/ η από την αμοιβή σας	0 (0-1)	1 (0-2)	1 (0-2)	0,251
	<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>			
	<b>Δευτεροβάθμια</b>	<b>Τριτοβάθμια</b>	<b>Σύνολο</b>	
Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας:	<b>2 (2-3)</b>	<b>3 (2-3)</b>	2 (2-3)	<b>0,042*</b>
Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από τη θέση εργασίας:	2 (2-3)	2 (2-3)	2 (2-3)	0,831

Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στον εαυτό σας;	2 (1-3)	2 (1-3)	2 (1-3)	0,374
Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην οικογένειά σας	2 (1-3)	2 (1-3)	2 (1-3)	0,773
Οι οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην εργασία σας	0 (0-1)	1 (0-1)	1 (0-1)	0,345
Είσαστε ικανοποιημένος/ η από την αμοιβή σας	0 (0-2)	0 (0-1)	1 (0-2)	0,451
	<b>Επαγγελματική Θέση</b>			
	<b>Νοσηλευτικό Προσωπικό</b>	<b>Άλλο Προσωπικό<sup>1</sup></b>	<b>Σύνολο</b>	
Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας:	2 (2-3)	3 (2-3)	2 (2-3)	0,686
Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από τη θέση εργασίας:	2 (2-3)	2 (2-3)	2 (2-3)	0,746
Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το	2 (1-3)	2 (1-3)	2 (1-3)	0,091

χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στον εαυτό σας;				
Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην οικογένειά σας	2 (1-3)	2 (1-3)	2 (1-3)	0,059
Οι οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην εργασία σας	0 (0-1)	1 (0-1)	1 (0-1)	0,062
Είσαστε ικανοποιημένος/ η από την αμοιβή σας	0 (0-2)	1 (0-1)	1 (0-2)	0,997

\* Mann-Whitney test

\*\* Στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

\*\*\* 0=Καθόλου, 1= Λίγο, 2= Μέτρια, 3= Πολύ και 4= Πάρα πολύ

<sup>1</sup>Άλλο προσωπικό= Ιατρικό, Τεχνικό ή Διοικητικό

Ακολουθεί η συσχέτιση των διαφόρων ερωτήσεων αναφορικά με τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιερώνουν στη δουλειά τους και το βαθμό της ικανοποίησης τους από την αμοιβή τους, με τα ποσοτικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Για το σκοπό αυτό, εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman rho.

Από τον Πίνακα 6, παρατηρείται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση “Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στον εαυτό σας;”, και των ετών της επαγγελματικής προϋπηρεσίας στην τωρινή θέση των ατόμων του δείγματος. Ειδικότερα, προκύπτει ότι καθώς αυξάνονται τα έτη της τωρινής επαγγελματικής προϋπηρεσίας, μειώνεται ( $r = -0,249$  και  $p\text{-value} = 0,008 < 0,05$ ) το αίσθημα ότι οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την

ενέργεια που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι στον εαυτό τους και αντίστροφα. Επιπλέον, προκύπτει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση “Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην οικογένειά σας;” και των ετών της επαγγελματικής προϋπηρεσίας στην τωρινή θέση των ατόμων του δείγματος. Ειδικότερα, προκύπτει ότι καθώς αυξάνονται τα έτη της τωρινής επαγγελματικής προϋπηρεσίας, μειώνεται ( $r = -0,255$  και  $p\text{-value} = 0,007 < 0,05$ ) το αίσθημα ότι οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι στην οικογένειά τους και αντίστροφα.

Όσον αφορά στη συσχέτιση της ηλικίας των συμμετεχόντων και των ετών της συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας τους με τις σχετικές ερωτήσεις, δεν προκύπτει καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha = 5\%$ , δηλαδή  $p\text{-value} < 0,05$ ).

**Πίνακας 6.** Πίνακας συσχέτισης μεταξύ των ποσοτικών δημογραφικών χαρακτηριστικών και των ερωτήσεων που αποτυπώνουν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιερώνουν στη δουλειά τους και το βαθμό της ικανοποίησης τους από την αμοιβή τους, για το σύνολο των 121 ατόμων που συμμετείχαν στη μελέτη.

Ερωτήσεις***	Συσχέτιση με Ηλικία (έτη)	
	Spearman rho	p-value
Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας:	0,016	0,872
Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από τη θέση εργασίας:	0,078	0,434
Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στον εαυτό σας;	-0,123	0,219
Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην οικογένειά σας	-0,083	0,410

Οι οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην εργασία σας	0,013	0,897
Είσαστε ικανοποιημένος/ η από την αμοιβή σας	0,058	0,563
	<b>Συνολική</b>	<b>Επαγγελματική</b>
	<b>Προϋπηρεσία (έτη)</b>	

**Ερωτήσεις\*\*\***

**Spearman rho**

**p-value**

Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας:

0,005

0,953

Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από τη θέση εργασίας:

0,068

0,461

Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στον εαυτό σας;

-0,126

0,175

Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην οικογένειά σας

-0,173

0,063

Οι οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην εργασία σας

-0,054

0,566

Είσαστε ικανοποιημένος/ η από την αμοιβή σας

0,108

0,244

	<b>Γωρινή</b>	<b>Επαγγελματική</b>
	<b>Προϋπηρεσία (έτη)</b>	

**Ερωτήσεις\*\*\***

**Spearman rho**

**p-value**

Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας:

0,142

0,135

Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από τη θέση

-0,078

0,411

εργασίας;		
Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στον εαυτό σας;	<b>-0,249</b>	<b>0,008**</b>
Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην οικογένειά σας	<b>-0,255</b>	<b>0,007**</b>
Οι οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην εργασία σας	-0,169	0,078
Είσαστε ικανοποιημένος/ η από την αμοιβή σας	-0,139	0,145

\*\* Στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

\*\*\* 0=Καθόλου, 1= Λίγο, 2= Μέτρια, 3= Πολύ και 4= Πάρα πολύ

- **Συσχέτιση των βασικών δημογραφικών χαρακτηριστικών και της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης, κλίμακας μόνιμης δέσμευσης και της κλίμακας υποδειγματικής δέσμευσης στο σύνολο του δείγματος.**

Για τη συσχέτιση των 3 κλιμάκων δέσμευσης με τον οργανισμό ή τμήμα που εργάζονται οι συμμετέχοντες, με τα ποιοτικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, εφαρμόστηκε ο παραμετρικός έλεγχος σύγκρισης μέσω τιμών μεταξύ 2 ανεξάρτητων δειγμάτων, t-test.

Από τον Πίνακα 7 παρατηρείται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της μέσης τιμής της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης μεταξύ αντρών και γυναικών. Ειδικότερα, προκύπτει ότι οι γυναίκες εργαζόμενες έχουν υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση κατά μέσο όρο σε σύγκριση με τους άντρες εργαζόμενους του ίδιου οργανισμού. Η διαφορά των μέσων τιμών της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης και του φύλου είναι οριακά στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% (t-test= -1,932 και p-value=0,056< 0,10). Όσον αφορά στην συσχέτιση της κλίμακας μόνιμης δέσμευσης και υποδειγματικής δέσμευσης και του φύλου δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , δηλαδή p-value< 0,05).

Επίσης, προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά της μέσης τιμής της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, προκύπτει ότι οι έγγαμοι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση κατά μέσο όρο σε σύγκριση με τους

εργαζόμενους που είναι άγαμοι ή διαζευγμένοι. Η διαφορά των μέσων τιμών της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης και της οικογενειακής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% (t-test= -3,549 και p-value=0,001< 0,05). Όσο αφορά στην συσχέτιση της κλίμακας μόνιμης δέσμευσης και υποδειγματικής δέσμευσης και της οικογενειακής κατάστασης δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , δηλαδή p-value< 0,05).

Ακόμα, παρατηρείται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της μέσης τιμής της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης. Ειδικότερα, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση κατά μέσο όρο σε σύγκριση με τους εργαζόμενους ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης. Η διαφορά των μέσων τιμών της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης και του εκπαιδευτικού επιπέδου είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10% (t-test= 1,797 και p-value=0,075< 0,10). Όσο αφορά στην συσχέτιση της κλίμακας μόνιμης δέσμευσης και υποδειγματικής δέσμευσης και του εκπαιδευτικού επιπέδου δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , δηλαδή p-value< 0,05). Επίσης, δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση όσο αφορά στη σύγκριση και των 3 διαφορετικών κλιμάκων με την επαγγελματική θέση των συμμετεχόντων (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , δηλαδή p-value< 0,05).

Τα παραπάνω αποτελέσματα φαίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 7 και απεικονίζονται στο Σχήμα 7.

**Πίνακας 7. Πίνακας συσχέτισης μεταξύ των ποιοτικών δημογραφικών χαρακτηριστικών και των κλιμάκων δέσμευσης, για το σύνολο των 121 ατόμων που συμμετείχαν στη μελέτη.**

Κλίμακες*** Μέση Τιμή (ΣΑ)	Φύλο		Σύνολο	Στατιστικός Έλεγχος*
	Ανδρας	Γυναίκα		
Συναισθηματική Δέσμευση	3,6 (1,32)	4,1 (1,17)	4 (1,23)	t= -1,932 0,056
Μόνιμη Δέσμευση	5,1 (0,81)	5,3 (0,86)	5,2 (0,86)	t= -0,982 0,111
Υποδειγματική Δέσμευση	3,4 (1,1)	3,8 (1,41)	3,7 (1,36)	t= -1,347 0,181
	<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>			

	Άγαμος Διαζευ.	ή Έγγαμος	Σύνολο	
Συναισθηματική Δέσμευση	3,5 (1,22)	4,3 (1,12)	4 (1,23)	t= -3,549 0,001**
Μόνιμη Δέσμευση	5,0 (0,85)	5,3 (0,86)	5,2 (0,86)	t= -1,807 0,073
Υποδειγματική Δέσμευση	3,7 (1,27)	3,7 (1,41)	3,7 (1,36)	t= -1,192 0,848
<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>				
	Δευτεροβάθμια	Τριτοβάθμια	Σύνολο	
Συναισθηματική Δέσμευση	4,2 (1,27)	3,8 (1,16)	4 (1,23)	t= 1,797 0,075
Μόνιμη Δέσμευση	5,2 (0,94)	5,2 (0,79)	5,2 (0,86)	t= 0,194 0,846
Υποδειγματική Δέσμευση	3,9 (1,55)	3,6 (1,17)	3,7 (1,36)	t= 1,358 0,177
<b>Επαγγελματική Θέση</b>				
	Νοσηλευτικό Προσωπικό	Άλλο Προσωπικό <sup>1</sup>	Σύνολο	
Συναισθηματική Δέσμευση	4,0 (1,11)	3,7 (1,43)	4 (1,23)	t= 1,123 0,264
Μόνιμη Δέσμευση	5,2 (0,84)	5,1 (0,89)	5,2 (0,86)	t= 0,553 0,582
Υποδειγματική Δέσμευση	3,7 (1,30)	3,6 (1,43)	3,7 (1,36)	t= 0,651 0,516



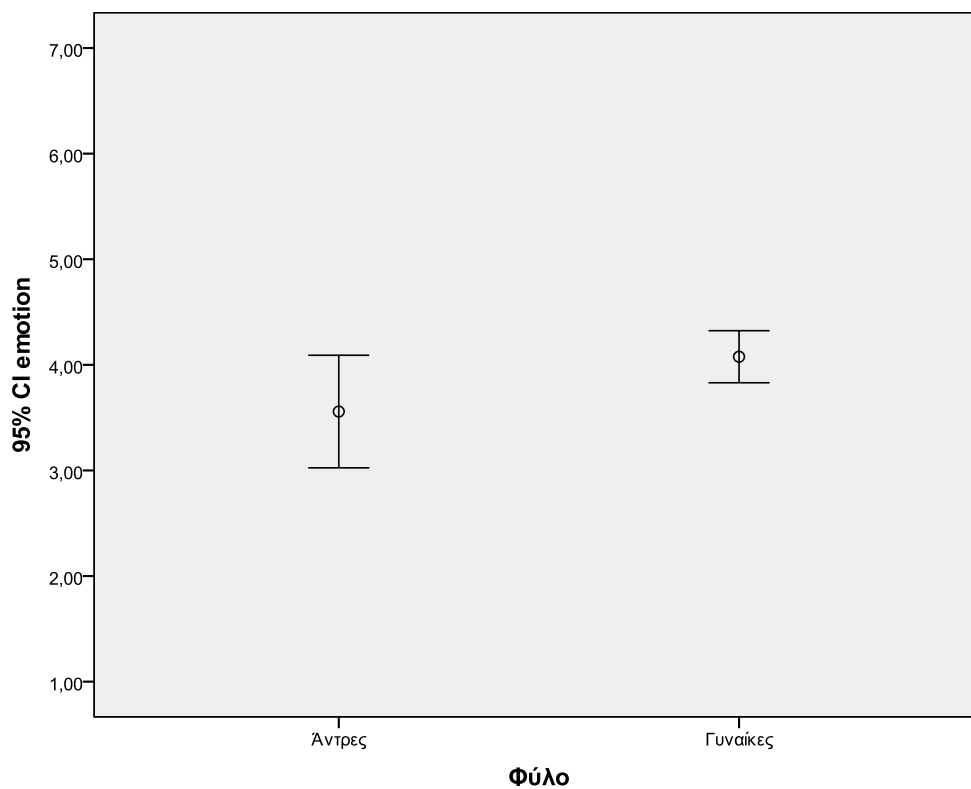
\* t-test

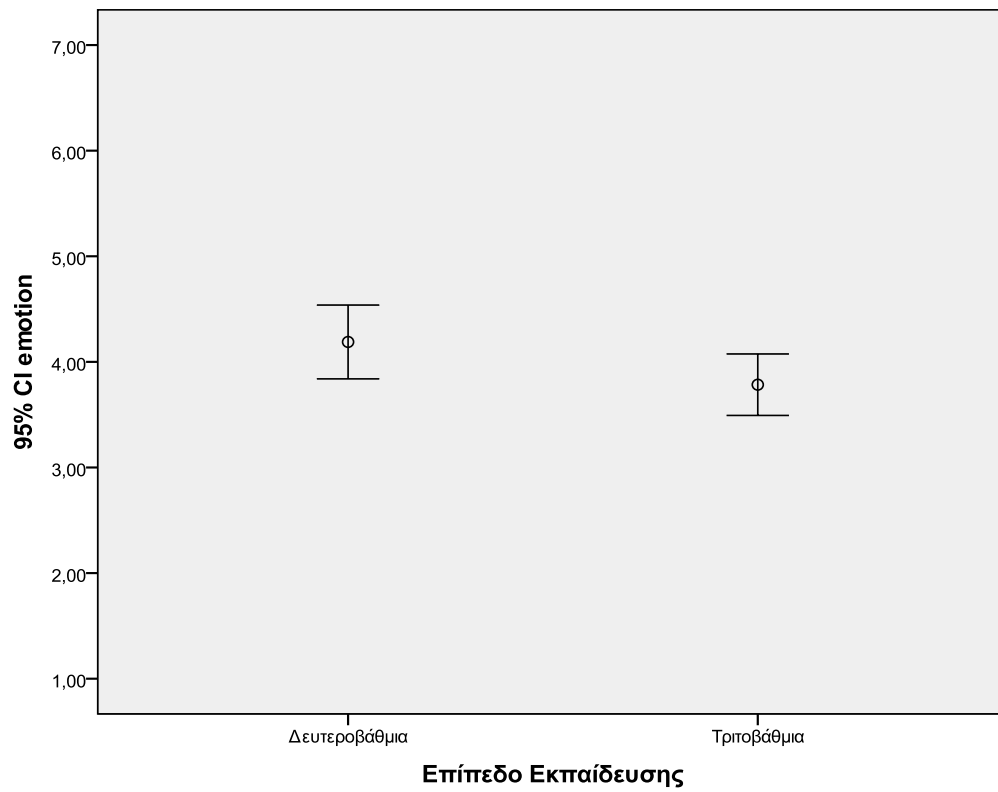
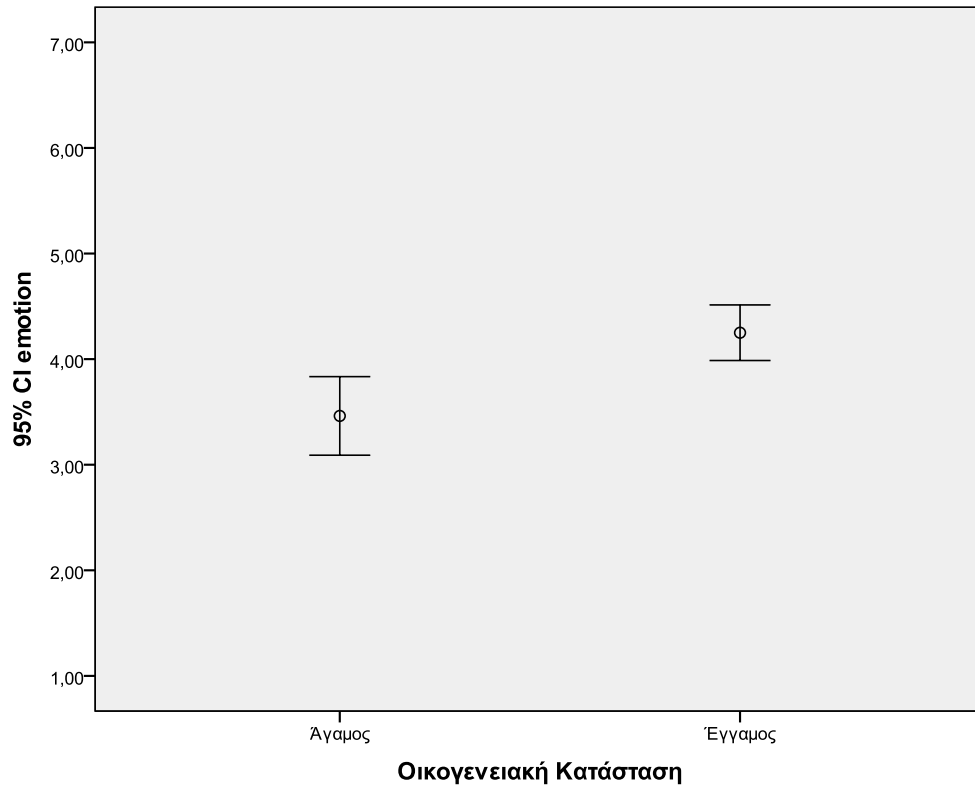
\*\* στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

\*\*\* 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Διαφωνώ Ελάχιστα, 4= Ούτε Συμφωνών, Ούτε Διαφωνώ, 5= Συμφωνώ Ελάχιστα, 6= Συμφωνώ και 7= Συμφωνώ Απόλυτα

<sup>1</sup>Άλλο προσωπικό= Ιατρικό, Τεχνικό ή Διοικητικό

**Σχήμα 7.** Γράφημα της μέσης τιμής και τα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης, για το σύνολο των 121 συμμετεχόντων στη μελέτη, ανά φύλο, οικογενειακή κατάσταση και επίπεδο εκπαίδευσης.





Για τη συσχέτιση των 3 κλιμάκων δέσμευσης με τον οργανισμό ή τμήμα που εργάζονται οι συμμετέχοντες, με τα ποσοτικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, εφαρμόστηκε ο παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης του Pearson.

Από τον Πίνακα 8 παρατηρείται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης με την ηλικία. Ειδικότερα, προκύπτει ότι καθώς αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων, αυξάνεται ( $r= 0,226$  και  $p\text{-value}= 0,023 < 0,05$ ) και η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων στο ΓΝ Σπάρτης και αντίστροφα. Ακόμα, φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της κλίμακας υποδειγματικής δέσμευσης και ηλικίας. Πιο αναλυτικά, καθώς αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων, αυξάνεται ( $r= 0,186$  και  $p\text{-value}= 0,071 < 0,10$ ) και η μόνιμη δέσμευση των εργαζομένων στο ΓΝ Σπάρτης και αντίστροφα. Ωστόσο, το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 10%. Όσο αφορά στη συσχέτιση της ηλικίας των συμμετεχόντων και της κλίμακας μόνιμης δέσμευσης, δεν προκύπτει καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , δηλαδή  $p\text{-value} < 0,05$ ).

Επιπλέον, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης με τα συνολικά έτη της επαγγελματικής προϋπηρεσίας. Ειδικότερα, προκύπτει ότι καθώς αυξάνονται τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας, αυξάνεται ( $r= 0,224$  και  $p\text{-value}= 0,016 < 0,05$ ) και η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων στο ΓΝ Σπάρτης και αντίστροφα. Ακόμα, φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της κλίμακας υποδειγματικής δέσμευσης και των συνολικών ετών επαγγελματικής προϋπηρεσίας. Πιο αναλυτικά, καθώς αυξάνεται αυξάνονται τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας, αυξάνεται ( $r= 0,177$  και  $p\text{-value}= 0,066 < 0,10$ ) και η μόνιμη δέσμευση των εργαζομένων στο ΓΝ Σπάρτης και αντίστροφα. Ωστόσο, το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 10%. Όσο αφορά στη συσχέτιση των συνολικών ετών προϋπηρεσίας και της κλίμακας μόνιμης δέσμευσης, δεν προκύπτει καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , δηλαδή  $p\text{-value} < 0,05$ ).

Τέλος, δεν προκύπτει κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής προϋπηρεσίας που έχουν τα άτομα στην τωρινή τους θέση εργασίας και της κλίμακας συναισθηματικής, μόνιμης ή υποδειγματικής δέσμευσης (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , δηλαδή  $p\text{-value} < 0,05$ ).

**Πίνακας 8.** Πίνακας συσχέτισης μεταξύ των ποσοτικών δημογραφικών χαρακτηριστικών και των κλιμάκων της συναισθηματικής δέσμευσης, της μόνιμης δέσμευσης και της υποδειγματικής δέσμευσης, για το σύνολο των 121 ατόμων που συμμετείχαν στη μελέτη.

	Συσχέτιση με Ηλικία (έτη)	
Ερωτήσεις***	Pearson r	p-value
Συναισθηματική Δέσμευση	<b>0,226</b>	<b>0,023**</b>
Μόνιμη Δέσμευση	0,062	0,543
Υποδειγματική Δέσμευση	<b>0,186</b>	<b>0,071</b>
	Συνολική Επαγγελματική Προϋπηρεσία (έτη)	
Ερωτήσεις***	Pearson r	p-value
Συναισθηματική Δέσμευση	<b>0,224</b>	<b>0,016**</b>
Μόνιμη Δέσμευση	0,100	0,291
Υποδειγματική Δέσμευση	<b>0,177</b>	<b>0,066</b>
	Τωρινή Επαγγελματική Προϋπηρεσία (έτη)	
Ερωτήσεις***	Pearson r	p-value
Συναισθηματική Δέσμευση	0,127	0,187
Μόνιμη Δέσμευση	0,095	0,331
Υποδειγματική Δέσμευση	0,071	0,476

\*\* Στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

\*\*\* 1= Διαφωνών Απόλυτα, 2= Διαφωνών, 3= Διαφωνών Ελάχιστα, 4= Ούτε Συμφωνών, Ούτε Διαφωνών, 5= Συμφωνών Ελάχιστα, 6= Συμφωνών και 7= Συμφωνών Απόλυτα.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Στη παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 121 άτομα που αποτέλεσαν το συνολικό δείγμα της μελέτης που πραγματοποιήθηκε προκειμένου να διερευνηθεί η αφοσίωση των εργαζομένων στο ΓΝ Σπάρτης. Πιο αναλυτικά, στόχος της παρούσας ερευνητικής μελέτης ήταν η διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό των εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Σπάρτης, ως παράγοντα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, καθώς και ο έλεγχος της διαφοροποίησης της ικανοποίησης από την εργασία τους και της συναισθηματικής δέσμευσής τους, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό προφίλ, την επαγγελματική κατάσταση και θέση και την επαγγελματική προϋπηρεσία που διαθέτουν (συνολική και στο τμήμα που εργάζονται κατά το παρόν χρονικό διάστημα).

Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω, δόθηκε στους συμμετέχοντες της μελέτης ένα συνολικό ερωτηματολόγιο που αποτύπωνε το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και τη θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιέρωναν στη δουλειά τους και από το βαθμό της ικανοποίησης τους από την αμοιβή τους. Επίσης, το ερωτηματολόγιο απεικόνιζε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε μια σειρά προτάσεων, οι οποίες αποτυπώνουν τη συναισθηματική, μόνιμη και την υποδειγματική δέσμευση που αισθάνονται σχετικά με τον οργανισμό και το τμήμα που εργάζονται.

Αρχικά, διερευνήθηκαν οι συχνότητες και σχετικές συχνότητες των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούσαν στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο και θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιέρωναν στη δουλειά τους και το βαθμό της ικανοποίησης τους από την αμοιβή τους. Στη συνέχεια, εξετάστηκε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική συνάφεια μεταξύ των ερωτήσεων αυτών ως προς τα δημογραφικά στοιχεία. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε η συσχέτιση των απαντήσεων με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τη θέση εργασίας και με τα έτη της συνολικής και παρούσας εργασιακής εμπειρίας. Έπειτα, διερευνήθηκαν οι συχνότητες και σχετικές συχνότητες των απαντήσεων στις προτάσεις που αφορούσαν στη διαμόρφωση της κλίμακας συναισθηματικής δέσμευσης, της μόνιμης δέσμευσης και της υποδειγματικής δέσμευσης. Όμοια, εξετάστηκε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική συνάφεια μεταξύ των 3 κλιμάκων ως προς τα δημογραφικά στοιχεία.

Τα περιγραφικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την παρούσα μελέτη δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δηλώνει “μέτρια” έως και “πολύ” ικανοποιημένο από το αντικείμενο της εργασίας του στο ΓΝ Σπάρτης. Παράλληλα, προκύπτει ότι οι περισσότεροι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους.

Οι ιδιαίτερες απαιτήσεις της εργασίας του νοσηλευτή αλλά και όλων των εργαζομένων που εργάζονται σε έναν οργανισμό υγείας, τα εξαντλητικά ωράρια, το άγχος που αντιμετωπίζουν, αλλά και οι οργανωτικές αδυναμίες του συστήματος υγείας αποτελούν βασικές συνιστώσες του όλου προβλήματος

(*Shader et al., 2001, Aiken et al., 2002*). Στις περισσότερες έρευνες αναφέρεται μέτρια ικανοποίηση για την πλειοψηφία των εργαζομένων σε δημόσιο νοσοκομείο, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο εργάζονται (*Lu et al., 2007; Sharp, 2008*). Οι εν λόγω παράγοντες σχετίζονται περισσότερο με οργανωτικούς περιορισμούς, τις συνθήκες εργασίας και το εργασιακό άγχος. Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν απογοήτευση και εξουθένωση από την εργασία τους δεν έχουν τον έλεγχο στις εργασιακές συνθήκες, οι οποίες καθορίζουν την εργασία για την οποία είναι υπεύθυνοι (*Aiken et al., 2002*). Ανάλογα στοιχεία διαπιστώθηκαν και για το νοσηλευτικό προσωπικό της Μ. Βρετανίας, σύμφωνα με την μελέτη του Βασιλικού Κολεγίου Νοσηλευτικής (*ΕΣΝΕ, 2005*).

Η Ελλάδα δεν αποτελεί εξαίρεση αφού σε έρευνα που έγινε σε δημόσιο νοσοκομείο βρέθηκε ότι, το 51,1% του νοσηλευτικού προσωπικού εκφράζει δυσαρέσκεια που οφείλεται κυρίως στις συνθήκες εργασίας και στη χαμηλή εκτίμηση που απολαμβάνει η προσφορά του (*Ποζουκίδου και συν., 1995*). Οι απαιτήσεις της εργασίας φαίνεται, να επηρεάζουν αρνητικά κατά πολύ το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν οι συμμετέχοντες στον εαυτό τους και στην οικογένειά τους για ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος.

Ο *Thomas (1997)*, σε έρευνά του, συμπέρανε ότι στο Εθνικό Σύστημα Υγείας της Μ. Βρετανίας, το stress στην εργασία και επομένως η δυσαρέσκεια, η οποία προκύπτει από αυτό, προέρχεται από παράγοντες, όπως είναι ο αυξημένος φόρτος εργασίας, το μειωμένο προσωπικό, οι οργανωτικές αλλαγές και η ανασφάλεια στην εργασία (*Thomas, 1997*). Ο ρόλος του ατόμου στον εργασιακό χώρο, οι σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον (σχέση με συναδέλφους και συνεργάτες, με προϊσταμένους, σχέση με υφισταμένους), η δομή και το κλίμα της οργάνωσης του εργασιακού χώρου αλλά και η σχέση της οικογενειακής με την εργασιακή ζωή - μεταφορά προβλημάτων της εργασίας στην οικογένεια-και αντίστροφα, η διπλή σταδιοδρομία των δύο συζύγων επιβαρύνουν τους εργαζόμενους των υπηρεσιών υγείας. Ιδιαίτερα, οι γυναίκες εργαζόμενες σε οργανισμούς υγείας εμφανίζουν αγχώδεις διαταραχές, όπως προέκυψε και από έρευνα σε ελληνικά νοσοκομεία (*Tselebis et al., 2006*).

Επίσης, στην έρευνα σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες απάντησαν πως δεν είναι “καθόλου” ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους. Η αμοιβή είναι ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες, ο οποίος συνδέεται με έντονα συναισθήματα δυσαρέσκειας σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και σε συνδυασμό με την τωρινή επικρατούσα οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα.. Σύμφωνα με το Διεθνές Συμβούλιο Νοσηλευτών, *International Council of Nurses (2003)*, η πεποίθηση των εργαζομένων πως η αμοιβή τους είναι υποτιμημένη σε σχέση με την εκπαίδευση, το προσφερόμενο έργο και την ευθύνη που επωμίζονται μέσω του επαγγελματικού τους ρόλου, συνιστά καθολικό φαινόμενο στους οργανισμούς υγείας (*ICN, 2003*). Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερης σημασίας, τη στιγμή που υπάρχουν

στοιχεία που υποδηλώνουν τη συσχέτιση μεταξύ χαμηλού ηθικού των εργαζομένων και χαμηλών οικονομικών απολαβών (Callaghan, 2003).

Τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων συγκριτικά με τις ερωτήσεις του βασικού ερωτηματολογίου, μπορούν να οδηγήσουν στο συμπέρασμα ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του βαθμού ικανοποίησης από το αντικείμενο εργασίας. Ειδικότερα, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δηλώνουν “μέτρια” ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που δηλώνουν “πολύ” ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο διαδραματίζει βασικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση, ίσως λόγω του γεγονότος ότι άτομα με καλύτερη εκπαίδευση και μόρφωση μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικότερα στις προκλήσεις της εργασίας τους (Suliman, 2007).

Βέβαια υπάρχει και η άλλη άποψη, σύμφωνα με την οποία, ο Schultz (1982), σε έρευνά του υποστήριξε ότι η εκπαίδευση έχει αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση δεδομένου ότι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο δημιουργεί υψηλότερες προσδοκίες στον εργαζόμενο, ο οποίος βιώνει δυσαρέσκεια όταν εκτελεί εργασίες ρουτίνας.

Επιπλέον, σημαντικό ρόλο στη μείωση του αισθήματος ότι οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι στον εαυτό τους και στην οικογένειά τους, έχουν τα αυξημένα έτη της επαγγελματικής προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση. Εδώ υποστηρίζεται η θεωρία των Meyer & Allen (1990), η οποία αναφέρει πως η δέσμευση σχετίζεται θετικά με την εμπειρία στην εργασία και προάγει το αίσθημα της άνεσης και της δέσμευσης στον οργανισμό, αλλά με τις ανάλογες επιπτώσεις σε προσωπικό και οικογενειακό επίπεδο.

Αναφορικά με τις κλίμακες της συναισθηματικής, μόνιμης και υποδειγματικής δέσμευσης, προκύπτει ότι το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση, η ηλικία και τα συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας συσχετίζονται σημαντικά με την κλίμακα συναισθηματικής δέσμευσης. Ειδικότερα, οι γυναίκες εργαζόμενες, οι έγγαμοι και όσοι είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναπτύσσουν υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση προς το ΓΝ Σπάρτης, στο οποίο και εργάζονται. Τέλος, στη διαμόρφωση υψηλότερης συναισθηματικής δέσμευσης φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο και η μεγαλύτερη ηλικία των εργαζομένων, όπως και τα περισσότερα έτη της συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας.

Αρκετές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί με βάση τις παραπάνω κλίμακες και σε σχέση με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας σε έναν οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, ο Mowday et al. (1992), και ο

*Steers (1992)*, ερεύνησαν τον ρόλο των προσωπικών χαρακτηριστικών και βρήκαν ότι όλα τα χαρακτηριστικά και η εμπειρία που έχει ένα άτομο μέσα σ' ένα οργανισμό μπορεί να καθορίσουν την αφοσίωση του σε αυτόν. Αντίστοιχη έρευνα των *Allen & Meyer (1993)*, *Buchanan (1974)* & *Hall et al. (1977)*, έδειξε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ηλικίας του εργαζόμενου, της προϋπηρεσίας του στον οργανισμό και της αφοσίωσής του.

Συμπερασματικά. λοιπόν, με την παρούσα έρευνα έγινε προσδιορισμός των χαρακτηριστικών των εργαζομένων του ΓΝ Σπάρτης που επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησής τους από το αντικείμενο και τη θέση της εργασίας τους, από τον χρόνο που αφιερώνουν στη δουλειά τους, καθώς και το βαθμό της ικανοποίησης από την αμοιβή τους. Παράλληλα, αναδείχθηκαν οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην ανάπτυξη της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων με το νοσοκομείο. Παρότι έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες αναφορικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και υπάρχει μια εκτενής βιβλιογραφική αναφορά στο θέμα αυτό, τυγχάνει όμως έλλειψης περαιτέρω έρευνας στις υποκατηγορίες των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης που επηρεάζουν την αφοσίωση του εργαζόμενου στον οργανισμό στον οποίο υπάγεται. Συνεπώς, η παρούσα μελέτη μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας του νοσοκομείου, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, καθώς και την αφοσίωσή τους στον οργανισμό.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

1. Αντωνίου Α (2003), «Μείζονες αιτίες burnout, όσο αφορά στις στάσεις εργαζομένων έναντι της εργασίας και τα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος-Θεραπευτικές και αποκαταστασιακές δραστηριότητες», Εταιρεία Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ψυχικής Υγείας, 26.
2. Γούλα Σ (2007), «Διοίκηση και Διαχείριση Νοσοκομείου», Εκδόσεις Παπαζήση, Β΄ Έκδοση, Αθήνα, 79-81.
3. Εθνικός Σύνδεσμος Νοσηλευτών Ελλάδος, (2005), «Έρευνα του Royal College of Nursing –R C N (Βασιλικό Κολέγιο Νοσηλευτικής Μεγάλης Βρετανίας)», Νοσηλευτικό Δελτίο ΕΣΝΕ – Δεκέμβριος, 112:14.
4. Ευρωπαϊκή Συμφωνία – Πλαίσιο για το εργασιακό άγχος, (8-10-2004), [http:// www.mlsi.gov.](http://www.mlsi.gov.), 1-2.
5. Ζαβλανός Μ (1991), «Οργάνωση και Διοίκηση», Εκδόσεις Έλλην, Τόμος Α, Αθήνα, 92-94.
6. Ζαβλανός Μ (2002), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 347-351.
7. Ζυγά Σ (2010), «Εισαγωγή στη Νοσηλευτική Επιστήμη», Βήτα Ιατρικές Εκδόσεις, 108-110, 225, 245, 252-253.
8. Κάντας Α (1995), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Διεργασίες Ομάδας – Σύγκρουση – Ανάπτυξη και αλλαγή – Κουλτούρα – Επαγγελματικό άγχος», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Μέρος 3ο, Αθήνα, σελ. 106-107, 309.
9. Κορομπέλη Α & Σουρτζή Π (2010), «Οργάνωση Κυκλικού Ωραρίου εργασίας σε Υπηρεσίες Υγείας για την μείωση των επιπτώσεων του στους εργαζόμενους», Νοσηλευτική, 49(2): 131-140.
10. Κουτελέκος Ι & Πολυκανδριώτη Μ, (2007), «Το Σύνδρομο της Επαγγελματικής Εξουθένωσης των Νοσηλευτών (Burnout Syndrome)», Το Βήμα Του Ασκληπιού, 1(2):3-7.

11. Λανάρα Β (2002), «Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών. Θεωρητικό και Οργανωτικό Πλαίσιο», Θ΄ Έκδοση, Αθήνα, 184-185, 318.
12. Μαλλιαρού Μ, Σαράφης Π, Ζυγά Σ (2009), «Ποιότητα Παροχής Φροντίδας, στο Τμήμα Επειγόντων», Το Βήμα του Ασκληπιού, 8:25-40.
13. Μαρνέρας Χ & Αλμπάνη Ε (2009), «Διερεύνηση του Άγχους και της ικανοποίησης των Νοσηλευτών από την εργασία τους. Η περίπτωση των Νεφρολογικών Κέντρων», Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης, 2(1): 20-24.
14. Μπουραντάς Δ (2002), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 52-59, 247-249, 251-254, 282-285, 309.
15. Μπόρου Α, Βόσνιακ Γ, Μαχαίρα Ν, Τσικλιτάρα Α, Παπαδημητρίου Β, Σαπουντζή-Κρέπια Δ, Μούζας Ο (2010), «Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας. Η ειδική περίπτωση των Νοσηλευτών», Ιατρικά Χρονικά Βορειοδυτικής Ελλάδος, 6 (1):40.
16. Νιάκας Δ (1994), «Η αγορά εργασίας των Νοσηλευτικού Επαγγέλματος στην Ελλάδα», Στο: Σαπουντζή Δ., Λεμονίδου Χ. (Επιμ.) Η Νοσηλευτική στην Ελλάδα - Εξελίξεις και προοπτικές», Ακαδημία Επαγγελματών υγείας, Αθήνα, 25-40.
17. Νίνα-Παπαρζή Ε (2005), «Κοινωνική Ψυχολογία», Αθήνα.
18. Παπαδάτου Δ, Αναγνωστόπουλος Φ, Μόνος Δ (1994), «Factors contributing to the development of burnout in Oncology nursing», Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, Br. J. Med. Psychology, 67:187-199.
19. Παρούτης Σ (2005), «Ικανοποίηση από την εργασία: αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;», Πρακτικά Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημών, 6-7- Οκτωβρίου 2005, Αθήνα.
20. Πουζουκίδου Α, Θεοδώρου Μ, Καϊτελίδου Δ (1995), «Επαγγελματική Ικανοποίηση του Νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού σε ένα δημόσιο Γενικό Νοσοκομείο», Νοσηλευτική, 46: 537-544.
21. Σεβαστάκη Ε (1998), «Ολική Ποιότητα και Οργανωσιακή Μάθηση», Περιοδικό της Ποιότητας, Μάιος-Ιούνιος, 17-19.

22. Σταυροπούλου Α, Παπαδάκη Ε, Φτυλάκη Α, Καμπά Ε (2010), «Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (burnout Syndrome): Κατανόηση και πρόιμη αναγνώριση του συνδρόμου από το νοσηλευτικό προσωπικό σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Νοσοκομείο», Το Βήμα του Ασκληπιού, 9(3): 362-372.
23. Τικταπανίδου Α (2002) «Το Σύνδρομο της Επαγγελματικής Εξουθένωσης στους Έλληνες Επαγγελματικής Ψυχικής υγείας: Θεωρητικές Προσεγγίσεις. Το εργασιακό τραύμα και η ψυχική καταπόνηση στους Έλληνες εργαζόμενους: Θεωρητικές και Πρακτικές Προσεγγίσεις», Εταιρεία Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ψυχικής Υγείας, 20-21.
24. Τούκας Δ & Τούκα Δ (2011), «Ανάλυση και Διαχείριση του Επαγγελματικού άγχους στο Νοσοκομειακό περιβάλλον - Από την Επιστημονική προσέγγιση και πρακτική εφαρμογή», Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 28(1):20-26.
25. Τζωρτζάκης Κ& Τζωρτζάκη Α (1992), «Οργάνωση και Διοίκηση-Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση», Αθήνα.
26. Φαναριώτης Π (1997), «Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 286-288.
27. Χαραλαμπίδου Ε (1996), «Επαγγελματική Ικανοποίηση των Νοσηλευτών στο χώρο του Νοσοκομείου», Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Νοσηλευτικής, 58- 71.
28. Χολέβας Γ(1995), Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ)», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 204-205.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Aiken L H, Clarke SP, Sloanne DM, Sochalski J, Silber JH (2002), "Hospital nurse staffing & patient mortality, nurse burnout & job satisfaction", JAMA, 288: 1987-1993.
2. Allen NJ & Meyer JP (1990), "Organization tactics: A longitudinal analysis of link to newcomers' commitment & role orientation", Academy of Management Journal, 33: 847- 858.
3. Allen NJ & Meyer JP (1993), "Organizational Commitment: Evidence of career stage effects?", Journal of Business Research, 26: 49-61.
4. Angle HL & Perry JL (1981), "An empirical assessment of organization commitment & organizational effectiveness", Administrative Science Quarterly, 1(13):26.
5. Bartlett K R (2001), "The relationship between training & organizational commitment: A study in the Health care field Human Resource Development", Quarterly, 12(4), Winter.
6. Bateman T & Strasser S (1984), "A longitudinal analysis of the antecedents of the Organizational Commitment", Academy of Management Journal, 21: 95-112.
7. Best M F & Thurston NE (2004), "Measuring nurse job satisfaction", J Nurse Adm, 36(6): 90.
8. Blegen MA & Mueller CA (1987), "Nurses' job satisfaction: a longitudinal analysis", Research in Nursing & Health, 227-237.
9. Bolon DS (1993), "Organizational citizenship Behaviour among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction & Organizational commitment", Hospital & Health Services Administration, 2: 42, 221-241.
10. Buchanan B I (1974), "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", Administrative Science Quarterly, 19: 533-546.
11. Burnes B (1994), "Managing change: A strategic Approach to organizational Development & Renewal", Pitman, London.

12. Bourbonnais R, Comeau M, Vézina M, Dion G (1998), "Job Strain, psychological distress & burnout in nurses", *Am I Ind Med*, 34:20-28.
13. Braito R & Caston R (1983), "Factors influencing job satisfaction in Nursing practise in: Chaska N (Ed) *The Nursing profession: A time to speak*", Mc Graw Hill, New York, 346-382.
14. Bronstein JE, Walker DD (1981), "Job Satisfaction Survey: a tool for Organizational change", *Nursing Administration Quarterly*, 2:14-17.
15. Callaghan M (2003), "Nursing morale: What is it like & Why?", *Journal of Advanced Nursing*, 42(1): 82-89.
16. Cavanagh S J (1992), "Job Satisfaction of nursing staff working in hospitals", *Journal of Advanced Nursing*, 17:704-711.
17. Clause E K & Bailey T J, (1980), "Living with Stress & Promoting well-being", A H& Book for Nurse, The CV Mos by Company, Saint Louis, Toronto, London.
18. Coffey R, Cook C, Hunsaker Ph, (1997), "Management & Organizational behaviour", 2nd Edition: Boston: Irwin
19. Coleman F D, Irving P G & Cooper LC (1999), "Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment", *Journal of Organizational Behaviour*, 20:995-1001.
20. Crino M E & White M C (1981), "Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure", *Psychological Reports*, 49: 831-838.
21. Cronin-Stubbs D (1997), "Job Satisfaction & dissatisfaction among new graduate staff nurses", *Journal of Nursing Administration*, 7:44-49.
22. Daft R (1996), "Organization Theory & Design", West Publishing Company.

23. Dult-Battley B (2004), "Manual for Job communication satisfaction-importance (JCSI) Questionnaire, <http://www.samuelmeritt.edu/depts/nursing/dult/JCSI-MANUAL.PDF>, 6.
24. Eisenberger R, Fasolo P & Davis Lamastro V (1990), "Perceived Organizational Support & Employee Diligence, Commitment & Innovations", *Journal of Applied psychology*, 75(1):51-59.
25. Espejo, Schuhmann W, Schwaninger M, Bilello U (1996), "Organizational Transformation & Learning: A Cybernetic Approach to Management", Wiley: Chichester.
26. Field RA (1989), "Implementing changes in Nursing education", *Nurses' Education Today*, Outlook 1, 16-19.
27. Greenberg J & Baron A (2000), "Behaviour in Organizations", 7th, Prentice Hall, New Jersey.
28. Güleyüz G, Güney S, Aydın E M & Aşan Ö (2008), "The mediating effect of the job satisfaction between emotional intelligence & organizational commitment of nurses: A questionnaire survey" *International Journal of Nursing studies*, 45(11): 1625-1635.
29. Hackman JR & Oldham GR (1975), "Development of the job Diagnostic Survey", *Journal of Applied psychology*, 60(2): 159-170.
30. Hall D T & Rabinowitz S (1977), "Caught up in work", *Wharton Magazine*, 2:19-25.
31. Haywood HJ, Will V E, McAskills, Hastings EB (1991), "Retention within Nursing Profession in Scotland & University of Strathclyde; Glasgow".
32. Herzberg G (1979), "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*: 2,22.
33. Herzberg F, Mausner R, Peterson O & Cawell DF (1975), "Job attitudes: review of research & opinion", Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh: 8.
34. Hoock R (1935), "Job Satisfaction", New York: Harper.

35. Howell L W C & Dipboye R L (1986), "Essentials of industrial Organizational Psychology", 3rd Edition, Chicago: The Dorsey Press: 60.
36. Hullin C L (1966), "Job Satisfaction & turnover in a female clerical population", *Journal of Applied psychology*, 50: 280-285.
37. Hullin CL (1986), "The Effects of changes in job satisfaction levels on turnover", *Journal of Applied psychology*, 52:122-126.
38. International Council of Nurses (2003), "IEN concerned over lack of progress to solve international nurse staffing crisis", *British Journal of Nursing*, 12(1):11.
39. Jewell L N & Siegall M (1990), "Contemporary industrial & organizational psychology", 2nd Edition, West Publishing Company.
40. Johnson P, Rob and Kikora Kanter & Marcia (1990), "T Q M Team-Building & Problem solving", Southfield, MI.
41. Johns G (1996), "Organizational Behaviour-Understand & Managing life at work", Harper Collins College Publishers.
42. Karasek R, Gardell B, Lindell J (1987), "Work & non-work correlates of illness & behaviour in male & female Swedish collar workers", *J Occup Behav*, 8:187.
43. Kinlaw D (1991), "Developing superior work team", Lexington Books, USA.
44. Koch J & Steers R (1978), "Job attachment satisfaction & turnover among public employees", *Journal of Vocational Behaviour*, 12: 119-128.
45. Krogstad U, Veenstra M, (2001), "What's important about hospital leadership?", *Studying models of quality in health care, foundation for Health services Research Norway*, [http:// www.whetefno/filer/I S Q U A 2001PDF \(29-11-11\)](http://www.whetefno/filer/I S Q U A 2001PDF (29-11-11)).
46. Labiris G, Gitona K, Drosou V & Niakas D «A proposed instrument for the Assessment of job Satisfaction in Greek Mental NHS Hospitals», *J Med Syst*,32: 333-341.

47. Linn L S, Brook R H, Clark V A, Davies A R, Kosecoff J (1985), "Physician & patient satisfaction as factors related to the organization of internal medicine group practices", *Med Care*, 23: 1171-1178.
48. Litwin G H & Stringer RA (1968), "Motivation & Organizational climate", Harvard business School, Division of Research.
49. Locke E A (1969), "What is job satisfaction?", *Organizational Behaviour & human performance*, 4(4): 336-369.
50. Locke EA (1976), "the nature & causes of the job satisfaction", *H&book of industrial & organizational Psychology*, Dennett Med, John Willey & Sons, New York, 1297- 1349.
51. Lok P & Crawford J (2003), "The effect of organizational culture & leadership style on job satisfaction & organizational commitment", *J Manage*, 23: 321-380.
52. Longworth N, Davies W K (1996), "Lifelong Learning's", London: Kogan Page.
53. Luthans F (1989), "Organizational Behaviour", McGraw Hill Book Company, New York.
54. Lu H, While A E, Barriball K L (2005), "Job satisfaction among nurses: a literature review", *Int J Nursing Stud*, 42(2): 27, 211.
55. Lu H, While A E, Barriball K L (2007), "Job Satisfaction & its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China", *Int Nurse Stud*, 44:574-588.
56. Ma C, Samuels MEDH & Alexander J W (2003), "Factors That Influence Nurses Job Satisfaction", *Journal of Nursing Administration, Research in Nursing Administration*, 33(5): 293-299.
57. Maches S, Vitzhum K, Nienhaus A, Kla BF & Groneberg DA (2009), "Physicians working conditions & job satisfaction: does hospital ownership in Germany make a difference?", *BMC Health Services Research*, 9(48) : 1-9.
58. Maslach C (1982), "Burnout: The cost of caring", Prentice- Hall Inc, New Jersey.



59. Maslach C & Jacksons S (1984), "Burnout in Organizational settings", *Alid Social Psychology Annual*, 5:133-153.
60. Maslach C, Leiter P M (1997), "The truth about burnout", Jossey Bass Publishers, San Francisco.
61. Mathieu E J & Zaja M D (1990), "A review & Meta-Analysis of the Antecedents, correlates, & consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
62. Meek V, (1988), "Organizational Culture: origins & weaknesses" *Organizational Studies*, 9:453-473.
63. Meyer JP & Allen NJ (1991), "A thee- component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1: 61- 89.
64. Meyer J P & Allen N J (1997), "Commitment in the workplace: Theory, Research & Alication", Newbury park, Thousand Oaks, CA: Saye Publications.
65. Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L & Topolnysky L (2002), "Affective, Continuance & Normative Commitment to the organization: A meta-analysis of the antecedents, correlates & consequences", *Journal of Vocational Behaviour*, 62:20-52.
66. Mc Gee-Cooper A, Trammell D & Lau B (1990), "You Don't Have To Go Home From Work Exhausted? The Energy Engineering Approach", Dallas: Browne & Rogers.
67. Mosadeghrad AM, Ferlie E & Rosenberg D (1979), "The measurement of organizational Commitment", *Journal of Vocational Behaviour*, 14:224-247.
68. Mr Cormick, Ernest J & I Igen D (1985), "Industrial & Organizational Psychology: 8th Edition, New Jersey: Englewood cliffs: 315-316.
69. Mowday RT, Steers RM & Porter LW, (1979), "The measurement of the Organizational Commitment", *Journal of Behaviour*, 14:224 247.
70. Mowday RT, Steers RM & Porter LW(1992), "Employee organization linkages", New York Academic Press:20.

71. Murrells T, Robinson S & Griffiths P (2008), "Job Satisfaction trends during nurses' early career", *B M G Nursing*, 7:1-13.
72. National Institute for Occupational Safety & Health (1999), "Stress at Work", DHHS (N I O S H), Cincinnati (OH), 99-101.
73. Nierhoff BP, Enz CA & Grover RA (1990), "The impact of the top- management actions on employee attitudes & perceptions", *Group & Organization Studies*, 15(3): 337-352.
74. Oldham G (1976), "The Motivational Strategies used by Supervisors: Relationships to Effectiveness indicators", *Organizational Behaviour & Human Performance*.
75. Onstenk J (1992), "Skills needed in the workplace", In Tuijnman A & Kamp M Van de Learning in the life span Theories, research, policies, Pergamon Press, London.
76. O' Relly IC & Chatman L (1986), "Organizational Commitment & Psychological Attachments: The Effects of Compliance, Identification & Internalization on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied psychology*, 71(3): 492-499.
77. Price JL (1972), "Handbook of Organizational measurement", DC Health & Co Lexington, Massachusetts.
78. Price JL & Mueller EW (1981), "A caused Model of Turnover for Nurses", *Academy of Management Journal*, 24(3): 543-565.
79. Porter LW & Lawer RE (1973), "Organizational Work & personal factors in employee turnover & absenteeism", *Psychological Bulletin*, 88: 151- 176.
80. Porter LW, Crampon W, Mowday RT & Boulian PV (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction & Turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied psychology*, 59: 603-609.
81. Porter LW, Crampon W & Smith F (1976), "Organizational Commitment & managerial turnover: A Longitudinal study", *Organizational Behaviour & Human Performance*, 15: 87-88.

82. Randolph Bobbitt (1978), "Organizational Behaviour", Prentice Hall, New Jersey.
83. Reichers A (1985), "A Review & reconceptualization of Organizational Commitment", *The Academy of Management Review*, 10(3): 465-476
84. Rice RW, Phillips SM, Mc Farlin (1990), "Multiple discrepancies & pay satisfaction", *Journal of Applied psychology*, 75(4): 386-393.
85. Riggio RE (2000), "Introduction to industrial / Organization Psychology", 3rd Edition, Uer Saddle-River, New Jersey: Prentice Hall.
86. Rollison D, Broadfield A, Edwards DK (1998), "Organizational Behaviour & Analysis: An integrated approach", Addison-Wesley, New York: 137.
87. Santullo A, Rebecchi E (2005), "Burnout & mobbing risk for health professionals", *Prof Infirm*, 58:215-221.
88. Schein EH (1996), "Suose we took culture seriously" New Sletter.
89. Schneider B & Bartlett J (1970), "Individual differences & Organizational Climate I I: Measurement of organizational climate by multi-trait, multi-rater matrix", *Personnel Psychology*, 23.
90. Shader K, Broome ME, Broome CD West ME, Nash M (2001), "Factors Influencing Satisfaction & Anticipated Turnover for Nurses in an Academic Medical Center", *Journal of Nursing Administration*, 31(4): 210-216.
91. Sharp TP (2008), "Job Satisfaction among psychiatric registered nurses in New England", *J Psychiatric Ment Health Nursing*, 15: 374-378.
92. Slater S (1995), "Issues in Conducting Marketing Strategy Research", *Journal of Strategic Marketing*, 3(4).

93. Silverthorne CP (2005), "Organizational psychology in cross-cultural Perspective", University Press, New York: 98-120, 171-192.
94. Smith P, Kendall LM & Hullin CL (1975), "The Measurement of satisfaction in work & Retirement", Chicago, R& Mc Nally.
95. Sizeni M (2003), "Effects of night shift schedules on nurse working in a private Hospital in South Africa" Division of Industrial Ergonomics, Luleå University of Technology, Industrial Ergonomics Division, Sweden 084 CIV.
96. Spector PE (1985), "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction Survey:", *American Journal of Community Psychology*, 13(6): 693 – 713.
97. Spector PE (1997), "Job Satisfaction: Allocation Assessment Cause & Consequences", London, UK: Sage Publication, 25:39.
98. Spector PE (2000), "Industrial & Organizational Psychology: Research & Practise", 2nd Edition, New York: John Wiley & Sons Inc: 205-206.
99. Spector PE (2008), "Industrial Organizational Behaviour", Wiley: 199-221, 223-251.
100. Staiger DO (2000), "Expanding Career Opportunities for women & the Decline interest in Nursing as a Career, *Nursing Economics*, 18(5): 230-236.
101. Stamps P L (1997), "Nurses & Work satisfaction: An index for measurements", 2nd Edition, Health Administration Press, Chicago IL.
102. Stahl T, Nyhan B & D' Aloja P (1993), "The Learning Organization: A vision for Human Resource Development", Brussels: EURO TECHNET Technical Assistance Office on behalf of the C E C.
103. Steers RM (1977), "Antecedents & outcomes of Organizational Commitment", *Journal of Educational Research*, 85(5): 295-303.
104. Steers RM & Rhodes SR (1978), "Major Influences on employee attendance: A process

- model”, *Journal of Applied psychology*, 63: 391- 407.
105. Steers RM, Porter LM (1997), “Motivation & Work behaviour”, Mr Graw Hill, New York.
  106. Suliman WA, Halabi J (2007), “Critical thinking, self-esteem & state anxiety of nursing students”, *Nurse Education Today*, 27: 162-168.
  107. Schultz D (1982), “Psychology & Industry Today”, New York: Mac Millian Company.
  108. Schwartzrock J (1974), “Effective Dental Assisting”, 4th Edition, Dubuque I A: Brown.
  109. Szilagyi A & Wallace M (1968), “Organizational Behaviour & Performance”.
  110. Tett RP & Meyer JP (1993), “Job Satisfaction organization Commitment turnover intention turnover patch analyses based on meta-analytic findings”, *Pers Psychological*, 46: 259- 293.
  111. Thomas B (1997), “Management strategies to tackle stress in mental health nursing”, *Mental Health Care*, 1:15-17.
  112. Townsend M B (1991), “Creating a better work environment: Measuring effectiveness”, *Journal of Administration*, 21: 11-14.
  113. Tselebis A, Gournas G, Tzizanidoy G, Panagiotou A, Illias I (2006), “Anxiety & Depression in Greek Nursing & medical personnel”, *Nurse Education Today*, 27: 162-168.
  114. Vandenberg R, Lance C (1992), “Satisfaction & Organizational Commitment”, *Journal of Management*, 18: 153-167.
  115. Vroom V (1964), “Work & Motivation”, John Wiley & Sons Inc, New York: 178- 180.
  116. Walker M (2001), “Reconstructing Professionalism in University Teaching”, Buckingham:  
Open University Press.
  117. Weiner Y (1982), “Commitment in Organization: A Normative View”, *Academy of*

Management Review, 7: 418- 428

118. Weisman CS, Gordon D L, Cassard SD (1993), “The Effects of unit self management of hospital nurses’ work process, work satisfaction & retention”, *Medical Care*, 31(5): 383- 393.
119. Yulk GA & Latham GP (1978), “Interrelationships among employee participation, individual, differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality & performance”, *Personnel Psychology*.
120. Zangaro GA & Soeken KL (2007), “A meta- analysis of studies of nurses’ job satisfaction”, *Research in Nursing & Health*, 30(4): 445-458.
121. Zeytinoglu I U, Denton M, Davies S, Baumann A, Blythe J & Boos L (2007), “Associations between work intensification Stress & Job Satisfaction: The case of Nurses in Ontario”, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 62(2): 201-225.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

John P Meyer and Natalie J Allen

Department of Psychology

The University of Western Ontario ©, 2004

Καλή σας μέρα,

Ονομάζομαι Τσολάκη Ευαγγελία Είμαι Νοσηλεύτρια Χειρουργείου στο ΓΝ Σπάρτης και Φοιτήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών με τίτλο «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων» του Τμήματος Νοσηλευτικής, της Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου Εκπονώ την μεταπτυχιακή μου εργασία που έχει ως κύριο σκοπό τη διερεύνηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Σπάρτης και στους άλλους Δημόσιους Οργανισμούς Υγείας του Νομού Λακωνίας

Τα αποτελέσματα φιλοδοξώ ότι θα χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας των οργανισμών υγείας

Θεωρώ τη βοήθειά σας εξαιρετικά σημαντική και γι' αυτό θα ήθελα να σας ζητήσω να λάβετε μέρος σε αυτή τη μελέτη

Η συμμετοχή στη μελέτη είναι εθελοντική Οι απαντήσεις σας θα είναι απόρρητες και ανώνυμες και δεν θα είναι δυνατό να αναγνωρισθεί η ταυτότητά σας από τις απαντήσεις

Η ερευνητική αυτή μελέτη γίνεται με την έγκριση του Μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών με τίτλο «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Νοσηλευτικής της Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής

Θα ήθελα να με βοηθήσετε στην προσπάθεια αυτή!

Σας ευχαριστώ!

Στη διάθεσή σας τα στοιχεία μου:

Τσολάκη Ευαγγελία, Νοσηλεύτρια Γ Ε, ΓΝ Σπάρτης,

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Τμήματος Νοσηλευτικής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Διεύθυνση: Ξηροκάμπι Λακωνίας

Email: [tsolakieyaggelia81@yahoo.gr](mailto:tsolakieyaggelia81@yahoo.gr)

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Παρακαλούμε πολύ, συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία:

### Ατομικά χαρακτηριστικά:

**ΦΥΛΟ** : Άντρας

Γυναίκα

**ΗΛΙΚΙΑ**: .....

### Οικογενειακή κατάσταση:

Σημειώστε ποιο από τα παρακάτω ισχύει:

Άγαμος/ η .....

Έγγαμος/ η .....

Διαζευγμένος/ η .....

Χήρος/ α .....

Αριθμός παιδιών (αν υπάρχουν): .....

Τα παιδιά είναι ανήλικα; .....

Έχετε εσείς την ευθύνη των παιδιών; .....

### Εκπαιδευτικό προφίλ:

Σημειώστε ποιο από τα παρακάτω ισχύει με **ΝΑΙ** ή **ΟΧΙ**

Είμαι απόφοιτος /η ΔΕ:.....

Είμαι απόφοιτος /η ΤΕΙ: .....

Είμαι απόφοιτος /η ΑΕΙ: .....

Διαθέτω Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης: .....

Διαθέτω Διδακτορικό Δίπλωμα: .....

Διαθέτω τίτλο ειδικότητας Αν ναι, σημειώστε ποιον .....

Διαθέτω δεύτερο πτυχίο Αν ναι, σημειώστε ποιο .....

### Εθνικότητα

Ελληνική:  Άλλη Σημειώστε χώρα .....



**Επαγγελματικό προφίλ:**

**Σημειώστε ποια είναι η επαγγελματική σας κατάσταση:**

Δημόσιος Υπάλληλος: .....

Συμβασιούχος Υπάλληλος: .....

**Σημειώστε ποια είναι η θέση εργασίας που κατέχετε την παρούσα στιγμή:**

.....

**Σημειώστε πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας:**

.....

**Σημειώστε το Τμήμα, στο οποίο εργάζεστε τώρα:**

.....

**Σημειώστε πόσα χρόνια εργάζεστε στο τωρινό τμήμα:**

.....

**Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας:**

0 Καθόλου .....

1 Λίγο.....

2 Μέτρια.....

3 Πολύ.....

4 Πάρα πολύ .....

**Προσδιορίστε πόση είναι η ικανοποίηση από τη θέση εργασίας:**

- 0 Καθόλου .....
- 1 Λίγο.....
- 2 Μέτρια.....
- 3 Πολύ.....
- 4 Πάρα πολύ .....

**Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στον εαυτό σας;**

- 0 Καθόλου .....
- 1 Λίγο.....
- 2 Μέτρια.....
- 3 Πολύ.....
- 4 Πάρα πολύ .....

**Οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην οικογένειά σας;**

- 0 Καθόλου .....
- 1 Λίγο.....
- 2 Μέτρια.....
- 3 Πολύ.....
- 4 Πάρα πολύ .....

**Οι οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνετε στην εργασία σας;**

- 0 Καθόλου .....
- 1 Λίγο.....
- 2 Μέτρια.....
- 3 Πολύ.....
- 4 Πάρα πολύ .....

**Είσαστε ικανοποιημένος/ η από την αμοιβή σας;**

- 0 Καθόλου .....
- 1 Λίγο.....
- 2 Μέτρια.....
- 3 Πολύ.....
- 4 Πάρα πολύ .....

Ακολουθεί μια σειρά προτάσεων, τις οποίες συχνά οι άνθρωποι χρησιμοποιούν, προκειμένου να περιγράψουν πως αισθάνονται σχετικά με τον οργανισμό και τμήμα που εργάζονται Παρακαλούμε διαβάστε προσεκτικά κάθε πρόταση και στη συνέχεια βάλτε σε κύκλο έναν από τους αριθμούς που αντιστοιχεί στην απάντηση, η οποία θεωρείτε ότι σας αντιπροσωπεύει περισσότερο αυτή τη στιγμή

<b>ΔΙΑΦΩΝΩ</b>	<b>ΔΙΑΦΩΝΩ</b>	<b>ΔΙΑΦΩΝΩ</b>	<b>ΟΥΤΕ</b>	<b>ΣΥΜΦΩΝΩ</b>	<b>ΣΥΜΦΩΝΩ</b>	<b>ΣΥΜΦΩΝΩ</b>
<b>ΑΠΟΛΥΤΑ</b>		<b>ΕΛΑΧΙΣΤΑ</b>	<b>ΣΥΜΦΩΝΩ</b>	<b>ΕΛΑΧΙΣΤΑ</b>		<b>ΑΠΟΛΥΤΑ</b>
			<b>ΟΥΤΕ</b>			
			<b>ΔΙΑΦΩΝΩ</b>			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

<b>Κλίμακα Συναισθηματικής Δέσμευσης</b>							
<b>1</b> Θα ήμουν χαρούμενος/ -η να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7
<b>2</b> Ειλικρινά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου	1	2	3	4	5	6	7
<b>3</b> Δεν αισθάνομαι έντονα ότι «ανήκω» σε αυτόν τον Οργανισμό	7	6	5	4	3	2	1
<b>4</b> Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος /-η» με αυτόν τον Οργανισμό	7	6	5	4	3	2	1
<b>5</b> Δεν αισθάνομαι σαν «μέρος της οικογένειας» του Οργανισμού μου	7	6	5	4	3	2	1
<b>6</b> Ο Οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα	1	2	3	4	5	6	7

<b>Κλίμακα Μόνιμης Δέσμευσης</b>							
<b>1</b> Τη δεδομένη χρονική στιγμή, το να παραμείνω στον Οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία	1	2	3	4	5	6	7
<b>2</b> Τη δεδομένη χρονική στιγμή, θα ήταν δύσκολο να φύγω από τον Οργανισμό ακόμα και αν το ήθελα	1	2	3	4	5	6	7
<b>3</b> Αν αποφάσιζα τώρα να φύγω από τον Οργανισμό, αυτό θα δημιουργούσε αναστάτωση στην καθημερινότητά μου	1	2	3	4	5	6	7
<b>4</b> Αισθάνομαι ότι έχω ελάχιστες επιλογές φεύγοντας από τον Οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7
<b>5</b> Εάν δεν είχα αφιερώσει μεγάλο μέρος του εαυτού μου σε αυτόν τον Οργανισμό, θα επέλεγα να εργαστώ αλλού	1	2	3	4	5	6	7

<b>6</b> Μια από τις σημαντικότερες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον Οργανισμό, θα ήταν η μείωση των διαθέσιμων εναλλακτικών επαγγελματικών λύσεων	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

<b>Κλίμακα Υποδειγματικής Δέσμευσης</b>							
<b>1</b> Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω με τον τωρινό μου εργοδότη	7	6	5	4	3	2	1
<b>2</b> Ακόμα και αν με ωφελούσε, δεν αισθάνομαι ότι θα ήταν σωστό να φύγω από τον Οργανισμό μου τώρα	1	2	3	4	5	6	7
<b>3</b> Θα αισθανόμουν ενοχές αν έφευγα από τον Οργανισμό μου τώρα	1	2	3	4	5	6	7
<b>4</b> Αυτός ο Οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου	1	2	3	4	5	6	7
<b>5</b> Δεν θα αφήσω τον οργανισμό μου τώρα επειδή έχω την αίσθηση της υποχρέωσης στους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν	1	2	3	4	5	6	7
<b>6</b> Χρωστάω πολλά στον Οργανισμό μου	1	2	3	4	5	6	7

**Ημερομηνία: 12.5.2011**

**ΠΡΟΣ:** Πρόεδρο Δ.Σ. Γενικού Νοσοκομείου Σπάρτης  
Επιστημονικό Συμβούλιο

**ΘΕΜΑ: ΑΙΤΗΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Παρακαλούμε όπως μου χορηγήσετε σχετική άδεια προκειμένου να υλοποιήσω την ερευνητική μελέτη με θέμα: «Διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό εργαζομένων σε δημόσια νοσοκομεία της περιφέρειας» .

Η παρούσα μελέτη εκπονείται στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Νοσηλευτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου "Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων" και τα αποτελέσματά της θα συμπεριληφθούν στη διπλωματική μεταπτυχιακή μου εργασία. Η τριμελής επιτροπή αποτελείται από την Δρ Σοφία Ζυγά, Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήματος Νοσηλευτικής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου (επιβλέπον μέλος ΔΕΠ), την Δρ Μαρία Τσιρώνη, Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήματος Νοσηλευτικής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και την Δρ Φωτεινή Τζαβέλλα, Λέκτορα (υπό διορισμό) Τμήματος Νοσηλευτικής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Στο νοσοκομείο σας τη διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων θα γίνει από εμένα τον ίδιο.

Η διαδικασία συμμετοχής στην έρευνα θα περιλαμβάνει την εθελοντική και ανώνυμη συμμετοχή στη συμπλήρωση ανώνυμων ερωτηματολογίων με την φυσική παρουσία της ερευνήτριας. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι αυστηρά απόρρητες.

Επιπλέον σημειώνεται ότι το νοσοκομείο δεν θα επιβαρυνθεί οικονομικά και οι συμμετέχοντες στη μελέτη θα συνεισφέρουν εθελοντικά.

Στη διάθεσή σας για οποιοδήποτε διευκρινιστικό στοιχείο.

Με εκτίμηση,

**Ευαγγελία Τσολάκη**

Νοσηλεύτρια Χειρουργείου Γ Ν Σπάρτης

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Τμήματος Νοσηλευτικής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Διεύθυνση: Ξηροκάμπι Λακωνίας

E-mail: [tsolakievaggelia\\_81@yahoo.gr](mailto:tsolakievaggelia_81@yahoo.gr)

Επισυνάπτονται:

- Ερευνητικό πρωτόκολλο & Ερωτηματολόγια



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



6<sup>η</sup> ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ, ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ,  
ΗΠΕΙΡΟΥ & ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΣΠΑΡΤΗΣ  
« ΙΩΑΝΝΟΥ ΚΑΙ ΑΙΚ. ΓΡΗΓΟΡΙΟΥ »

Ημερομηνία : 28/062011

Αρ. Πρωτ. : Φ/Γ/2/9714

Υποδιεύθυνση Διοικητικού, Τμήμα Γραμματείας  
Πληροφορίες : Ελ. Κωνσταντοπούλου, Τηλ. 2731093376, FAX : 2731029068 email : ekonsta@hospspa.gr

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

ΠΡΟΣ

κ. Τσολάκη Ευαγγελία,  
Νοσηλεύτρια ΤΕ Χειρουργείου Γ.Ν.  
Σπάρτης  
ΕΝΤΑΥΘΑ

**ΘΕΜΑ :** Έγκριση χορήγησης στοιχείων .

**ΣΧΕΤΙΚΑ :** α ) Η από 12-05-2011 αίτησή σας.

β ) Η υπ' αρ. πρωτ. 13231/24-06-2011 έγκριση της 6<sup>ης</sup> Υ.ΠΕ.

Σας γνωρίζουμε ότι σύμφωνα με το σχετικό ( β ) εγκρίθηκε το αίτημά σας για την συλλογή στοιχείων από το Νοσοκομείο μας, για την διεξαγωγή ερευνητικής μελέτης με τίτλο « Διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό εργαζομένων σε δημόσιο Νοσοκομείο της περιφέρειας », με την υποχρέωση της τήρησης των διατάξεων περί προστασίας ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων και την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων των ερευνών στην Διοίκηση της 6<sup>ης</sup> Υ.ΠΕ.

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ :**

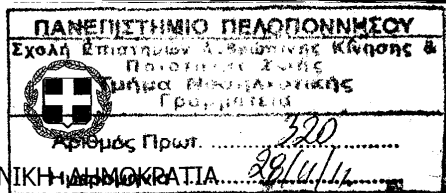
- 1.Γραφείο Εκπαίδευσης
2. Δ/ντες Υπηρεσιών
3. Τμήμα Προσωπικού
4. Τμήμα Γραμματείας

**Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Δ.Υ**

**ΕΥΑΓΓ. ΤΡΟΥΓΚΑΚΟΣ**

6<sup>η</sup> Υ.ΠΕ. ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΣΠΑΡΤΗΣ  
ΘΕΩΡΗΘΗΚΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΚΡΙΒΕΙΑ

ΕΛ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ  
ΠΡΟΪΣΤ. ΤΜ. ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ

ΠΑΤΡΑ 22/11/2011

Αριθμ. Πρωτ. 23247

ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
6<sup>ης</sup> ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ – ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ -  
ΗΠΕΙΡΟΥ ΚΑΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΠΡΟΣ:

κ. Σ. Ζυγά

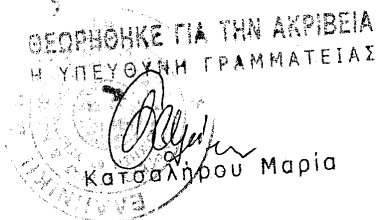
Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήματος  
Νοσηλευτικής Πανεπ. Πελοποννήσου

Πληροφορίες : 2613 - 600578  
Τηλέφωνο : 2610 - 430790

**Θέμα: Σχετικά με αίτημα χορήγησης Άδειας Εκπόνησης Ερευνητικών Μελετών**

**Σχετ:** Το με ημερομηνία 10.10.2011 Αίτημά σας.

Σε απάντηση του παραπάνω αιτήματός σας, σας κάνουμε γνωστό ότι με το υπ' αριθμ. 15168/07.07.2011 έγγραφό μας, επιτράπη η συλλογή στοιχείων στο πλαίσιο μελετών των κ.κ. **Σ. Μητούση και Ε. Φερεντίνου**, με την υποχρέωση να τηρηθούν οι Διατάξεις περί προστασίας ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων και την παράκληση να κοινοποιηθούν στην Υπηρεσία μας τα αποτελέσματα των σχετικών μελετών.



**Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ**

**ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΚΑΤΣΙΚΟΠΟΥΛΟΣ**