

2018 - 2019

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΥΓΕΙΑΣ»

ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ Γ.Ν. ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ

ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΑΥΡΟΜΜΑΤΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΜΑΙΡΗ ΓΕΙΤΟΝΑ
ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: ΜΑΙΡΗ ΓΕΙΤΟΝΑ, ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΠΡΙΝΙΑ, ΜΑΡΙΑ ΣΑΡΙΔΗ

2018 - 2019



Περιεχόμενα

Περίληψη
Abstract
Εισαγωγή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄	1
Οργάνωση και Διοίκηση Μονάδων Υγείας	1
1. Ορισμός του μάνατζμεντ.....	1
2. Λειτουργίες του μάνατζμεντ	1
3. Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ	4
4. Τα Διοικητικά Στελέχη στο μάνατζμεντ.....	6
5. Παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του μάνατζμεντ.....	6
6. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	9
7. Σύγχρονες απόψεις για τη διοίκηση- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	10
8. Το μάνατζμεντ στο Δημόσιο Νοσοκομείο.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄	13
Εργασιακή Ικανοποίηση.....	13
1. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης	13
2. Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	14
2.1. Θεωρίες περιεχομένου	14
2.2. Θεωρίες διαδικασίας	17
3. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	20
4. Μέθοδοι Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	22
5. Εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄	26
Γ. Ν. Ν. Ιωνίας «Κωνσταντοπούλειο-Πατησίων»	26
1. Σκοπός του νοσοκομείου	26
2. Όργανα Διοίκησης του Νοσοκομείου	26
3.Υπηρεσίες του Νοσοκομείου και διάρθρωση τους	27

3.1. Ιατρική και Νοσηλευτική Υπηρεσία	27
3.2. Διοικητική – Οικονομική Υπηρεσία. Αρμοδιότητες.	28
4. Προσωπικό του Νοσοκομείου	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ΄	60
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	60
1. Σκοπός της έρευνας.....	60
2. Ερευνητικά ερωτήματα	60
3. Ερευνητικές υποθέσεις	60
4. Το δείγμα.....	61
5. Το ερωτηματολόγιο.....	61
6. Αξιοπιστία – Εγκυρότητα	63
7. Συλλογή δεδομένων	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄	64
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	64
5.1 Στατιστική ανάλυση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	65
5.2.1 Στατιστική ανάλυση ως προς τους παράγοντες ικανοποίησης	72
5.2.2 Ποσοστά ικανοποίησης ανά παράγοντα.....	77
5.3 Υποκριτήρια παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης	77
5.4 Συνολική ικανοποίηση από την εργασία	85
5.5 Στατιστική ανάλυση εργασιακής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ΄	91
Συμπεράσματα-Συζήτηση	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄	102
ΝΟΜΟΙ.....	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄	103
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	103

Περίληψη

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύ σημαντική για κάθε οργανισμό, καθώς έρευνες συνδέουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, με την αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπακόλουθα με την επιτυχία του οργανισμού. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σύνθετη έννοια που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Γενικού Νοσοκομείου Νέας Ιωνίας «ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ», σε συνάρτηση με παράγοντες, όπως τα χαρακτηριστικά της εργασίας, το σύστημα διοίκησης, ο μισθός, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός για τους υπαλλήλους του. Το ενδιαφέρον της έρευνας έγκειται στο γεγονός, ότι στο αναφερόμενο νοσοκομείο δεν έχει πραγματοποιηθεί στο παρελθόν έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων, αλλά υπαλλήλων άλλων κλάδων, όπως του νοσηλευτικού ή ιατρικού. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της χρήσης δομημένου ερωτηματολογίου για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων και η ανάλυση πραγματοποιήθηκε από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Αποτελέσματα: Το 45% των διοικητικών υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνουν αρκετά ή πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Το υπόλοιπο 55% δηλώνουν μέτρια, λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Από τη μελέτη των παραγόντων ικανοποίησης προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τον παράγοντα «σχέσεις με συναδέλφους» (ποσοστό 72%) και λιγότερο ικανοποιημένοι από τον παράγοντα «μισθός» (ποσοστό 51,3%) με τον παράγοντα «πολιτική του οργανισμού» να ακολουθεί (ποσοστό 37,8%). Επιπλέον προκύπτει ότι, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων, τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους.

Λέξεις Κλειδιά: Νοσοκομείο, Συστήματα Οργάνωσης και Διοίκησης Μονάδων Υγείας, Εργασιακή Ικανοποίηση, Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

Abstract

The concept of job satisfaction is very important for any organization, as researches links employee satisfaction with their work, with productivity gains and consequently with the success of the organization. Job satisfaction is a complex concept that is influenced by many factors.

The purpose of this paper is to analyze the levels of work satisfaction of the administrative staff of the General Hospital of Nea Ionia "KONSTANTOPOULEIO-PATISSION", in relation to factors such as the characteristics of the work, the system of administration, the salary, the relations with colleagues, the organization's policy for its employees. The interest of the research lies in the fact that in the reported hospital there has not previously been a search for the job satisfaction of administrative employees but employees of other disciplines such as nursing or medical staff. The survey was conducted through the use of a structured questionnaire to collect quantitative data and the analysis was carried out by the SPSS statistical program.

Results: 45% of the administrative staff surveyed say they are quite or very satisfied with their work. The remaining 55% report moderate, little or no satisfaction at work. From the study of satisfaction factors, participants are more satisfied with the factor "relations with colleagues" (72%) and less satisfied with the "salary" factor (51.3%) with the "organization" to follow (37.8%). Furthermore, as far as years of service are concerned, the longer the employees' years of service, the lower the satisfaction they feel from their work.

Key words: Hospital, Systems of Organization and Management of Health Units, Labor Satisfaction, Factors of Labor Satisfaction

Εισαγωγή

Το Νοσοκομείο αποτελεί έναν οργανισμό με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δραστηριότητες, που έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την παροχή υπηρεσιών υγείας σε όλους τους χρήστες υγείας. Παρά την τεχνολογική πρόοδο και τις εξελίξεις στις οικονομικές και διοικητικές επιστήμες, που σημειώνονται συνεχώς, ο ανθρώπινος παράγοντας εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα στη ποιοτική παροχή υπηρεσιών υγείας στο Νοσοκομείο. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του Νοσοκομείου για εύρυθμη λειτουργία και ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών υγείας, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να μετράται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων, καθώς αυτή συνδέεται τόσο με την απόδοση τους όσο και με την ποιότητα της εργασίας που προσφέρουν.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σύνθετη έννοια, που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Η κατάλληλη μορφή οργάνωσης και διοίκησης ενός νοσοκομείου συμβάλλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων, ενισχύει την παραγωγικότητά τους, βελτιώνει τις εργασιακές σχέσεις ενώ η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα καίριο σημείο για κάθε οργανισμό, καθώς έχει αντίκτυπο σε κάθε τομέα λειτουργίας του. Η εργασία διαρθρώνεται στα εξής κεφάλαια:

Κεφάλαιο Α΄. Γίνεται μια παρουσίαση όρων που σχετίζονται με την οργάνωση και διοίκηση οργανισμών και ιδιαίτερα μιας μονάδας υγείας, όπως το νοσοκομείο.

Κεφάλαιο Β΄. Πραγματοποιείται μια προσέγγιση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης και ανάλυση των παραγόντων που την προκαλούν. Παρουσιάζονται οι μέθοδοι μέτρησής της εργασιακής ικανοποίησης και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα.

Κεφάλαιο Γ΄. Παρουσιάζεται ο οργανισμός του Γ. Ν. Ν. Ιωνίας «ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ».

Κεφάλαιο Δ΄. Αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας όπως σκοπός, κίνητρα, ερευνητικά ερωτήματα, ερευνητικές υποθέσεις, πληθυσμός και δείγμα της έρευνας, μέθοδος συλλογής δεδομένων, δομή ερωτηματολογίου.

Κεφάλαιο Ε΄. Αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο ΣΤ΄. Παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας τα συμπεράσματα και προτάσεις για βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄

Οργάνωση και Διοίκηση Μονάδων Υγείας

1. Ορισμός του μάνατζμεντ

Ως μάνατζμεντ ορίζεται το σύνολο ενεργειών ή λειτουργιών, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση-ηγεσία και ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας, με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό (Χυτήρης, 2006).

Η επιστήμη του μάνατζμεντ, βασικές ενέργειες και λειτουργίες, μπορεί να εφαρμοστεί μέσω των αρχών του μάνατζμεντ και διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Ανεξάρτητα από τις διαφορές που εμφανίζονται στους στόχους, την φιλοσοφία και την κουλτούρα σε κάθε οργανισμό, κύριος στόχος παραμένει η σωστή κατανομή των πόρων είτε πρόκειται για χρόνο, χρήμα ή ανθρώπινο δυναμικό. Η επιστήμη του μάνατζμεντ δεν περιορίζεται μόνο στις επιχειρήσεις της ελεύθερης αγοράς. Εφαρμόζεται κάθε φορά που οι άνθρωποι προσπαθούν να επιτύχουν δηλωμένους στόχους μέσω της ομαδικής προσπάθειας, με αποτέλεσμα οι βασικές αρχές του να βρίσκουν εφαρμογή σε επιχειρήσεις, νοσοκομεία, πανεπιστήμια ή δημόσιες υπηρεσίες. Συνδέεται δε με την έννοια της κουλτούρας ενώ ανάλογα με τη φύση, το μέγεθος και το υπόβαθρο κάθε οργανισμού, προσαρμόζεται κάθε φορά (Kumar, 2015).

2. Λειτουργίες του μάνατζμεντ

Οι ενέργειες-λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι οι εξής:

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση-Ηγεσία
- Έλεγχος

Ο προγραμματισμός

Με τον προγραμματισμό καθορίζονται στόχοι και σχέδια δράσης για την επίτευξη τους, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς και ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον ενός οργανισμού. Ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο, στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις για το καθορισμό στόχων, αυτοί διακρίνονται σε :

- Στρατηγικούς. Καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση, αφορούν όλο τον οργανισμό και έχουν γενικό χαρακτήρα
- Λειτουργικούς. Καθορίζονται από την κατώτερη διοίκηση, είναι πολύ συγκεκριμένοι αφορούν και αποτελούν υπό-στόχους του τακτικού στόχου

Ως διαδικασία, ο προγραμματισμός ακολουθεί τα εξής στάδια:

- Καθορισμός αντικειμενικών στόχων. Καθορίζονται ο σκοπός ύπαρξης του οργανισμού, οι βασικές αξίες, οι οποίες είναι αποδεκτές από όλους και τέλος η αποστολή του οργανισμού, δηλαδή το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθεί για την επίτευξη του σκοπού.
- Ανάλυση περιβάλλοντος (SWOT Analysis). Αποτελεί την συνδυαστική μελέτη περιβάλλοντος και αδυναμιών-δυνατοτήτων οργανισμού. Τα στελέχη, αναλύοντας το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού σε συνδυασμό με τα αδύνατα και δυνατά σημεία του, μπορούν να διαγνώσουν απειλές και να διαπιστώσουν ευκαιρίες, οι οποίες πρόκειται να εμφανισθούν ή υπάρχουν ήδη και μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του.
- Καθορισμός στόχων. Πρόκειται για μακροχρόνιους στόχους σύμφωνα με τους οποίους αναπτύσσονται τα στρατηγικά σχέδια για την επίτευξη τους
- Ανάπτυξη σχεδίων δράσης.

Για να είναι επιτυχημένος ο προγραμματισμός, θα πρέπει όλα τα στελέχη να κατανοήσουν τη σημασία του και τον τρόπο που λειτουργεί, οι εμπλεκόμενοι να συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων και την ανάπτυξη σχεδίων δράσεων, να υπάρχει συνέπεια και σαφήνεια σε όλα τα βήματα του προγραμματισμού, έλεγχος και αναθεώρηση των στόχων και του σχεδιασμού δράσης, ανταποδοτική ανταμοιβή στους εμπλεκόμενους.

Η οργάνωση

Ως οργάνωση ορίζεται ο καταμερισμός της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων, ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, η κατανομή των υλικών πόρων και ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης με αποτέλεσμα την διαμόρφωση επιπέδων στην διοικητική ιεραρχία. Για να επιτευχθεί η διαδικασία της οργάνωσης ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- Καταμερισμός εργασίας. Πρόκειται για ανάλυση του έργου, που πρέπει να γίνει σε επιμέρους εργασίες, ώστε να γίνονται όλα πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά.

- Τμηματοποίηση. Ομαδοποίηση ομοίων ή σχετικών εργασιών σε τμήματα ή υποσύνολα, ώστε να είναι πιο εύκολη η επίβλεψη των ανθρώπων που εκτελούν τις εργασίες
- Καθορισμός ιεραρχίας. Καθορισμός σχέσεων αναφοράς ή εξουσίας ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους
- Κατανομή εξουσίας. Η δυνατότητα των προϊσταμένων και υφιστάμενων να αποφασίζουν για το τι και το πώς σχετικά με τη δουλειά τους (Χυτήρης,2006).

Στη διαδικασία της οργάνωσης, χρήσιμο εργαλείο μπορεί να αποτελέσει η χρήση του Οργανογράμματος. Το Οργανόγραμμα είναι μια εικόνα των θέσεων εργασίας σε έναν οργανισμό και των σχέσεων, που συνδέουν τις θέσεις αυτές μεταξύ τους. Σχεδιαστικά αποτελεί ένα δίκτυο από κάθετες και παράλληλες γραμμές μεταξύ πλαισίων, που έχουν κάποιο τίτλο και παρουσιάζει μόνο τις επίσημες σχέσεις που διέπουν έναν οργανισμό και όχι τις ανεπίσημες, φιλικές ή προσωπικές σχέσεις που μπορεί να έχουν τα μέλη μεταξύ τους. (Κουτούζης, κ.α, 1999).

Η διεύθυνση-ηγεσία

Η διεύθυνση-ηγεσία έχει ως σκοπό την καθοδήγηση και επίβλεψη των εργαζόμενων, όπως και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς τους μέσω συστημάτων, μεθόδων παρακίνησης, κινήτρων, κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος. Αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, η οποία δεν περιορίζεται στην έκδοση και εφαρμογή οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη. Η αποτελεσματική διεύθυνση συνίσταται στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού και στην παρακίνηση για καλύτερη απόδοση. Ταυτόχρονα περιλαμβάνει την ύπαρξη στελεχών, τα οποία, εκτός από ικανοί μάνατζερ θα πρέπει να είναι και εμπνευσμένοι ηγέτες.

Ο έλεγχος

Με τον έλεγχο εξετάζονται τα αποτελέσματα των διαδικασιών ή συστημάτων μέσα σε έναν οργανισμό για να διαπιστωθεί η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, αλλιώς να ανευρεθούν τρόποι διόρθωσης τους. Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Περιοχές ελέγχου. Προσδιορίζονται οι διαδικασίες ή τα συστήματα του οργανισμού που πρέπει να ελεγχθούν.
- Καθορισμός προτύπων. Πρόκειται για κριτήρια, για την αξιολόγηση, ποιοτική και ποσοτική, για οτιδήποτε πρόκειται να μετρηθεί.

- Μέτρηση απόδοσης. Μετριέται η πραγματική απόδοση με ποσοτικούς ή ποιοτικούς όρους, σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν τεθεί
- Σύγκριση απόδοσης με πρότυπα. Επιτρέπει να φανεί κατά πόσο οι στόχοι επιτυγχάνονται και όλα γίνονται, όπως έχουν προγραμματισθεί.
- Ανάλυση (διορθωτικής) δράσης. Αποφασίζονται και πραγματοποιούνται δράσεις για την διόρθωση των αποκλίσεων, με εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν (Χυτήρης, 2006)

3. Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ

Η κλασική σχολή. Η προσέγγιση της επιστημονικής διοίκησης

Στις αρχές του 20^{ου} αι, η ανάπτυξη μεγάλων βιομηχανικών μονάδων ανέδειξε την ανάγκη αποτελεσματικότερης διοίκησης τους, μέσω της συστηματοποιημένης γνώσης. Το 1911, ο Frederick W. Taylor υποστήριξε ότι υπήρχε «ένας άριστος τρόπος» για να γίνει μια εργασία, ο οποίος μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της ανάλυσης κάθε εργασίας σε υπο-εργασίες, εισήγαγε δηλαδή την έννοια της εξειδίκευσης στην εργασία, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά και με συγκεκριμένα κριτήρια, να εκπαιδεύονται και να επιτελούν συγκεκριμένες υπο-εργασίες ο καθένας και όχι το σύνολο της εργασίας, να χρησιμοποιούν συγκεκριμένα υλικά και εργαλεία. Ταυτόχρονα συνέδεσε την αμοιβή με την παραγωγικότητα, καθώς θεωρούσε ότι η αμοιβή αποτελούσε ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους και ότι αυτός που παράγει περισσότερο θα πρέπει να αμείβεται καλύτερα.

Η προσέγγιση του Taylor ενέπνευσε και άλλους θεωρητικούς στη συνέχεια, όπως τους Frank και E.C. Gilbert, που εστίασαν στις κινήσεις των εργατών την ώρα της δουλειάς και στον περιορισμό των περιττών κινήσεων, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και τον Henry Gant, ο οποίος διαμόρφωσε διαγράμματα, που περιγράφουν τις εργασίες, που πρέπει να γίνουν σε σχέση με το χρόνο, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι, όχι μόνο να γνωρίζουν το αποτέλεσμα της εργασίας τους, αλλά και το χρονοδιάγραμμα, βάσει του οποίου θα πρέπει να λειτουργούν.

Οι πρώιμες αυτές προσεγγίσεις του χώρου της διοίκησης είχαν ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και εξέφραζαν κυρίως προσωπικές απόψεις προερχόμενες από την προσωπική εμπειρία των δημιουργών τους. Ακολούθησε μια προσπάθεια διαμόρφωσης μιας γενικής θεωρίας για τη διοίκηση με σημαντικότερο εκπρόσωπο τον Henry Fayol. Με το βιβλίο του *Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση*, προσέγγισε την έννοια της διοίκησης με έναν πιο συστηματικό τρόπο, αντιμετωπίζοντας την ως μια διαδικασία αποτελούμενη από βασικά στοιχεία, όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος.

Η προσέγγιση της συμπεριφοράς-ανθρώπινων σχέσεων

Βασική αρχή της είναι η πεποίθηση ότι, αν οι διοικούντες σε έναν οργανισμό κατανοήσουν τις ανάγκες των εργαζόμενων τους καλύτερα και προσαρμόσουν τον οργανισμό σε αυτές, το αποτέλεσμα θα είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η επιτυχία. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων άρχισε να διαμορφώνεται μετά από μια σειρά μελετών που πραγματοποιήθηκαν ανάμεσα στο 1927 και το 1932 από τον Elton Mayo και την ομάδα του στο Σικάγο. Μέσα από αυτές τις μελέτες προέκυψε το συμπέρασμα ότι ο ανθρώπινος παράγοντας έπρεπε να μελετηθεί περισσότερο και ότι η διατήρηση της συνοχής της ομάδας και οι ανθρώπινες σχέσεις ήταν πιο σημαντικές από την αμοιβή, για παράδειγμα, σε σχέση με την παραγωγικότητα.

Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης-επιχειρησιακή έρευνα

Κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου, επιστήμονες κλήθηκαν να προσφέρουν λύσεις σε επιχειρησιακά προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι στρατιωτικοί, όπως ο τρόπος αντιμετώπισης γερμανικών αεροπορικών επιδρομών από τους βρετανούς. Για να βρουν λύσεις στα προβλήματα, οι επιστήμονες χρησιμοποίησαν την λεγόμενη επιχειρησιακή έρευνα, η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση του προβλήματος, ανάπτυξη διαφορετικών τρόπων αντιμετώπισης, επιλογή του πλέον ενδεδειγμένου τρόπου αντιμετώπισης με επιτυχία.

Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, πολλοί μάνατζερ συνειδητοποίησαν ότι θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα των επιχειρήσεων τους με τη βοήθεια επιστημόνων όπως μαθηματικών, οικονομολόγων, ψυχολόγων, οι οποίοι θα αξιολογούσαν τα προβλήματα και θα προσέφεραν γνώσεις και αναλύσεις, ανάλογα με το τομέα τους, οι οποίες θα βοηθούσαν τους διοικούντες να πάρουν τις σωστές αποφάσεις. Το εγχείρημα αυτό οδήγησε στην αποδοχή του «επιστημονικού» τρόπου διοίκησης από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η συστημική προσέγγιση-θεωρία των συστημάτων

Τη δεκαετία του 1960, αναπτύχθηκε η συστημική προσέγγιση της διοίκησης, η οποία βασίζεται στη θεωρία των συστημάτων. Σύμφωνα με τη θεωρία των συστημάτων, μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη λειτουργία μιας ολότητας, αν την αντιμετωπίσουμε σαν ένα σύστημα που αποτελείται από διάφορα μέρη, τα οποία αλληλοεξαρτώνται. Τα σύστημα αυτό δέχεται εξωτερικά ερεθίσματα, τα οποία επεξεργάζεται και παράγει αποτελέσματα ανάλογα με την δυνατότητα των μερών του. Στην περίπτωση της διοίκησης υπάρχει ένα οργανωτικό σύστημα που αποτελείται από αλληλοεξαρτώμενα μέρη, η διοίκηση του οποίου μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική με την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας των μερών του και των αλληλοεπιδράσεων τους (Κουτούζης, κ.α, 1999)

4. Τα Διοικητικά Στελέχη στο μάνατζμεντ

Σε κάθε, οργανισμό οι λειτουργίες-ενέργειες του μάνατζμεντ πραγματοποιούνται από εξειδικευμένους ανθρώπους, με συγκεκριμένες γνώσεις. Οι άνθρωποι αυτοί βρίσκονται σε θεσμοθετημένες θέσεις εξουσίας, αποτελούν τη Διοίκηση ενός οργανισμού και αποκαλούνται στελέχη ή μάνατζερ (Χυτήρης, 2006). Η εφαρμογή των λειτουργιών του μάνατζμεντ, από τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού, προϋποθέτει την ύπαρξη βασικών στοιχείων όπως:

- Γνώση της έννοιας του μάνατζμεντ και των λειτουργιών του
- Ικανότητα εφαρμογής της γνώσης του μάνατζμεντ στη πράξη
- Φιλοσοφία ή Κουλτούρα του ατόμου που ασκεί το μάνατζμεντ αλλά και της οργάνωσης μέσα στην οποία αυτό ασκείται.
- Συστήματα, μέσω των οποίων ασκείται το μάνατζμεντ (Μπρίνια, 2018)

Κατά την άσκηση των καθηκόντων του, ένας μάνατζερ θα πρέπει να υποδυθεί μια σειρά ρόλων, μέσα και έξω από τον οργανισμό. Οι ρόλοι αυτοί διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- τους διαπροσωπικούς, στο πλαίσιο των οποίων εντάσσονται οι σχέσεις, που αναπτύσσει ο μάνατζερ με τους ανθρώπους μέσα και έξω από τον οργανισμό.
- της διαχείρισης πληροφοριών, στο πλαίσιο των οποίων ο μάνατζερ λειτουργεί ως δέκτης και πομπός πληροφοριών, καθώς θα πρέπει να έχει την ικανότητα να συγκεντρώνει πληροφορίες για το τι συμβαίνει ή πρόκειται να συμβεί στην μονάδα που διευθύνει αλλά και να διοχετεύει πληροφορίες στους συνεργάτες του για την εκτέλεση και τα αποτελέσματα του έργου, που έχουν αναλάβει
- της λήψης αποφάσεων, όπου ο μάνατζερ θα πρέπει να αναλάβει πρωτοβουλίες, να αντιμετωπίσει ή να αναπροσαρμόσει καταστάσεις (Χυτήρης, 2006)

5. Παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του μάνατζμεντ

Η ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας ορίζεται ως η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να υλοποιούν στόχους με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Στηρίζεται δε σε δύο θεμελιώδη στοιχεία, την άσκηση επιρροής ενός ανθρώπου πάνω σε άλλους ανθρώπους, με αποτέλεσμα να προσφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό και την εθελοντική επιδίωξη των ανθρώπων να υλοποιούν στόχους. Βασική επιδίωξη ενός ηγέτη είναι:

- Να ενεργοποιεί και να παρακινεί τους συνεργάτες του

- Να υποστηρίζει τους συνεργάτες του
- Να αναπτύσσει και διατηρεί πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας
- Συντονίζει εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες
- Αναπτύσσει την έννοια της κουλτούρας στον οργανισμό

Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες και χαρακτηριστικά όπως:

- Όραμα
- Αυτοεκτίμηση, αυτοπεποίθηση, θάρρος, κουράγιο
- Πίστη και δέσμευση σε αξίες
- Δύναμη και επιρροή
- Εστίαση, επιμονή, πειθαρχία
- Δημιουργική λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων
- Συστηματική σκέψη
- Ικανότητα επικοινωνίας
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Ενσυναίσθηση

Η επιτυχία ενός ηγέτη συνδέεται άμεσα με την λειτουργία της επικοινωνίας μέσω της οποίας ο ηγέτης εμπνέει, καθοδηγεί και παρακινεί τους συνεργάτες του αλλά και την λήψη αποφάσεων, τις οποίες καθημερινά οφείλει ο ηγέτης να λαμβάνει (Μπουραντάς, 2005)

Η επικοινωνία

Αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού είναι η ύπαρξη μιας καλής αμφίδρομης επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη, καθώς οι εργαζόμενοι θα πρέπει πάντα να είναι σωστά ενημερωμένοι για τις πολιτικές και δράσεις της διοίκησης και ταυτόχρονα να μπορούν αμέσως να εκφράζουν τις απόψεις τους για αυτές. Σε έναν οργανισμό, η επικοινωνία γίνεται προς τρεις κατευθύνσεις, προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια. Η προς τα πάνω επικοινωνία περιλαμβάνει όλα τα μηνύματα που στέλνουν τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα ανώτερα με σκοπό την ενημέρωση τους για αποφάσεις και πρωτοβουλίες, που λαμβάνονται.

Η προς τα κάτω επικοινωνία περιλαμβάνει όλα τα μηνύματα που στέλνει η ανώτερη διοίκηση προς τους υφιστάμενους με σκοπό την ενημέρωση, αποσαφήνιση, παροχή οδηγιών, παρακίνηση των εργαζομένων αναφορικά με πολιτικές και στόχους του οργανισμού, ενώ η οριζόντια περιλαμβάνει

νει την πλάγια ή διαγώνια ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ ομοιόβαθμων ή απλών εργαζομένων με σκοπό την ενημέρωση, υποστήριξη ή συντονισμό των δράσεων του οργανισμού.

Εκτός από τις παραπάνω μορφές τυπικής επικοινωνίας, υπάρχει και η άτυπη επικοινωνία, η οποία πραγματοποιείται έξω από τα καθορισμένα από τη διοίκηση κανάλια, συνυπάρχει με την τυπική και πολλές φορές την υποκαθιστά, όταν η τελευταία είναι ανεπαρκής και αναποτελεσματική. Τα εμπόδια που μπορεί να παρεμβάλλουν και να δυσκολέψουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού ποικίλουν και αφορούν καταστάσεις κατά τις οποίες τα μέλη δεν συνειδητοποιούν την ανάγκη για επικοινωνία μεταξύ τους, δεν γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να μεταδώσουν ή τον τρόπο για να το κάνουν ή δεν διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα για να το επιτύχουν (Χυτήρης, 2006)

Παρακίνηση

Σε έναν οργανισμό, η υλοποίηση του έργου και η επίτευξη των στόχων βασίζεται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα. Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται όχι μόνο από την ικανότητα τους να αποδίδουν αλλά και από την προσπάθεια που καταβάλλουν για να αποδώσουν μέσα από την ύπαρξη των κατάλληλων κινήτρων. Οι εργαζόμενοι, χωρίς κίνητρα από τον εργασιακό του περιβάλλον, τείνουν να καταβάλλουν λιγότερη προσπάθεια στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, λείπουν συχνά από την εργασία τους, παράγουν χαμηλής ποιότητας έργο ή αποχωρούν τελείως από τον οργανισμό. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με κίνητρα από το εργασιακό τους περιβάλλον έχουν την τάση να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας τους.

Ανάλογα με τον εργαζόμενο, τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι εξωγενή δηλαδή να έχουν σχέση με απολαβές όπως μια προαγωγή ή μια αύξηση μισθού ή εγγενή δηλαδή να αφορούν την ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση του έργου του, για επίτευξη των προσωπικών του στόχων, για αυτό-ολοκλήρωση. Σε κάθε περίπτωση, τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού, προκειμένου να προσφέρουν τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους τους, θα πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τον τρόπο με τον οποίο αυτοί σκέφτονται αλλά και τι είναι αυτό που τους ωθεί να σκέφτονται, έτσι ώστε να μπορούν να το εκμεταλλευτούν υπέρ τους και κατ' επέκταση υπέρ του οργανισμού (Ganta, 2014).

Κουλτούρα

Ως κουλτούρα θα μπορούσε να ορισθεί ένα σύστημα κοινών αξιών, ιδεών, πιστεύω, άτυπων κανόνων, το οποίο συνδέει τους ανθρώπους μέσα σε έναν οργανισμό, και προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και λειτουργούν μέσα σε αυτόν. Σύμφωνα με μελετητές, η έννοια της κουλτούρας περιλαμβάνει δύο επίπεδα έκφρασης της, ένα επιφανειακό ή ορατό και ένα βαθύτερο ή αόρα-

το. Το πρώτο περιλαμβάνει συμβολισμούς, ιστορίες, σλόγκαν, έθιμα, τελετουργίες, κώδικες συμπεριφοράς αλλά και ντυσίματος. Το δεύτερο επίπεδο περιλαμβάνει αξίες, αντιλήψεις, πεποιθήσεις, συναισθήματα (O'Donnell, et al, 2008)

Η έννοια της κουλτούρας σε έναν οργανισμό, ως δημιουργία μιας ομάδας ανθρώπων μέσα στο πέρασμα των χρόνων, διαθέτει ορισμένα γνωρίσματα, όπως συλλογικότητα, συναισθηματική φόρτιση, διαχρονικότητα, συμβολισμούς, δυναμισμό, διάχυση. Ταυτόχρονα διαθέτει και κάποια χαρακτηριστικά όπως καινοτομία και ανάληψη ρίσκου, προσοχή στη λεπτομέρεια, εξωστρέφεια, έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και στη συνεργασία, επιθετικότητα και σταθερότητα. Η διατήρηση και ενίσχυση της έννοιας της κουλτούρας σε έναν οργανισμό, έχει θετική επίδραση στην αύξηση του αισθήματος της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, καθώς συντελεί στη δημιουργία ενός ευχάριστου και αποδεκτού εργασιακού περιβάλλοντος. Σε κάθε οργανισμό, ευθύνη των διοικητικών στελεχών είναι να διαχειρίζονται την κουλτούρα, δηλαδή να την αξιολογούν, να την προσαρμόζουν και να την ανανεώνουν, ανάλογα με τις περιστάσεις, μέσω των πράξεων, των συστημάτων, των διαδικασιών και των πολιτικών που ακολουθούν (Tsai, 2011)

6. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ορίζεται ως μια στρατηγική διαχείρισης των ανθρώπων, που εργάζονται σε έναν οργανισμό, οι οποίοι είτε ατομικά είτε συλλογικά συμβάλλουν στην ανάπτυξη των στόχων του. Κύριος σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η εξασφάλιση της επιτυχίας του οργανισμού μέσω των ανθρώπων, που απασχολούνται σε αυτόν. Για να το πετύχει αυτό, χρησιμοποιεί συστήματα, στα οποία συνενώνονται φιλοσοφίες, στρατηγικές, πολιτικές, διαδικασίες, προγράμματα, που όλα μαζί φροντίζουν για την πραγμάτωση του κύριου σκοπού της, την επιτυχία του οργανισμού στο παρόν και στο μέλλον.

Με την πεποίθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού θεωρείται βασικό πλεονέκτημα του, θα πρέπει να εξασφαλίζεται κάθε προσπάθεια διατήρησης και εξέλιξης του μέσω ορισμένων βημάτων όπως:

- Η απόκτηση και διατήρηση εξειδικευμένου, αφοσιωμένου και με κίνητρα προσωπικού
- Η λήψη μέτρων για την εξασφάλιση της μελλοντικής ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω κινήτρων
- Η ενίσχυση και ανάπτυξη των εγγενών ικανοτήτων τους, μέσω της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και επιβράβευσης

- Η δημιουργία εργασιακού κλίματος, στο οποίο να μπορούν να υπάρξουν παραγωγικές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων

Πολλές είναι οι μελέτες που έχουν γίνει προκειμένου να αποδειχθεί η σχέση μεταξύ της αξιοποίησης των πολιτικών και διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της επίδρασης της στην απόδοση ενός οργανισμού. Τα μηνύματα που προκύπτουν, από αυτές, φανερώνουν ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να κάνει τη διαφορά σε έναν οργανισμό είτε οδηγώντας είτε συμβάλλοντας:

- Στην ύπαρξη παραγωγικότητας υψηλών επιδόσεων από προσωπικό με αυξημένες δεξιότητες, που ωθείται από κίνητρα στον εργασιακό χώρο και εισακούγεται από τη διοίκηση
- Στην δημιουργία ενός οράματος και συνόλου αξιών, που συμπίπτει με τους στόχους του οργανισμού και είναι αποδεκτό από τους εργαζόμενους
- Στην ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος, που στηρίζεται στην παρακίνηση των εργαζομένων και ενισχύει την αφοσίωση τους, καλύπτοντας τις ανάγκες τους και δημιουργώντας έτσι τον «τέλειο εργασιακό χώρο»
- Στην στήριξη των διοικητικών στελεχών προκειμένου να μπορούν να εφαρμόσουν τις πολιτικές και διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
- Στην αποτελεσματική διαχείριση κάθε αλλαγής στο πλαίσιο των στόχων του οργανισμού, όταν αυτή απαιτείται (Armstrong, 2006).

7. Σύγχρονες απόψεις για τη διοίκηση- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές των νεότερων χρόνων, οι εξελίξεις στη τεχνολογία και οι αλλαγές στις απαιτήσεις των αγορών επηρέασαν το χώρο της διοίκησης και την αναζήτηση αποτελεσματικότερων μορφών άσκησης της. Η επιτυχημένη πορεία των ιαπωνικών επιχειρήσεων, τη δεκαετία του 1970, οδήγησε στη μελέτη και ανάλυση των αιτών της, αποδεικνύοντας ότι στις επιχειρήσεις αυτές είχε μεταφερθεί ο ιαπωνικός τρόπος ζωής δηλαδή η συλλογική προσπάθεια και η ομαδοποίηση των εργασιών. Διαμορφώθηκε έτσι μια νέα τάση διοίκησης, εφαρμογή της οποίας αποτελεί και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πρόκειται για μια διοικητική φιλοσοφία που έχει ως στόχο τον μετασχηματισμό ενός οργανισμού. Αποτελεί μια προσπάθεια για συνεχή βελτίωση σε όλους τους τομείς του και αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη. Είναι μια επένδυση υπέρ του οργανισμού που ξεκινά από τους ίδιους τους εργαζόμενους και καταλήγει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο επιζητείται και ενθαρρύνεται η συμμετοχή και η συνεισφορά όλων (Χυτήρης, 2006).

Κύρια επιδίωξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η επίτευξη υψηλής ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες-συμπεριφορές και υπηρεσίες ή αγαθά ενός οργανισμού. Επιτυγχάνεται, αφενός μέσω της συνεχούς βελτίωσης όλων των δραστηριοτήτων, που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της παραγωγικής διαδικασίας του οργανισμού, έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται τα περιθώρια λάθους, αφετέρου με τη συμμετοχή όλων των εργαζόμενων στην εξασφάλιση της ποιότητας, η οποία ενισχύεται με την κατάλληλη εκπαίδευση και την παρότρυνση για λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εξασφάλιση της ποιότητας μέσω της δημιουργίας διαδικασιών και συστημάτων αλλά και ομάδων εργαζομένων για τον έλεγχο όλης της παραγωγικής διαδικασίας και την παρουσίαση μεθόδων διόρθωσης ή βελτίωσης (Καφίρη, 1998).

Η εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα δημόσια νοσοκομεία καθίσταται επιτακτική, καθώς αποτελεί ένα εργαλείο αποτελεσματικότερης διαχείρισης των πόρων στο τομέα της υγείας και εγγύηση καλής λειτουργίας της κοινότητας, των ασφαλιστικών οργανισμών και του κράτους. Ταυτόχρονα οδηγεί σε μείωση του κόστους υπηρεσιών υγείας, αφού οι κακής ποιότητας υπηρεσίες υγείας κοστίζουν. Πιο συγκεκριμένα, ωφελημένοι θα είναι οι ασθενείς, οι επαγγελματίες υγείας, οι νοσοκομειακές μονάδες, τα συνταξιοδοτικά ταμεία, το κράτος και η κοινωνία, καθώς η αντιμετώπιση των προβλημάτων υγείας του πληθυσμού θα είναι άμεση και με μικρότερο κόστος. Επιπλέον, θα υπάρξει μείωση του φόρτου εργασίας επαγγελματιών υγείας και του λειτουργικού κόστους νοσοκομειακών μονάδων, μείωση του κόστους περίθαλψης ή αποζημίωσης, διατήρηση παραγωγικότητας και οικονομίας της κοινωνίας και του κράτους, ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της αίσθησης ασφάλειας (Brinia, et al, 2017)

8. Το μάνατζμεντ στο Δημόσιο Νοσοκομείο

Κάθε οργανισμός, είτε πρόκειται για υπουργείο, πανεπιστήμιο, νοσοκομείο, αποτελεί μια οργάνωση και έχει ως κύριο σκοπό την επίτευξη των στόχων, που συνδέονται με την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων με το μικρότερο δυνατό κόστος (Μπουραντάς, κ.α, 1999). Στη σημερινή εποχή, οι απαιτήσεις και εξειδικευμένες γνώσεις που χρειάζονται για την επιβίωση ενός οργανισμού καθιστά απαραίτητη την αλλαγή στις οργανωτικές δομές του με απώτερο σκοπό την ανακάλυψη και υιοθέτηση νέων τρόπων διαχείρισης, τόσο των οικονομικών πόρων όσο και των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Ιδιαίτερα στο τομέα της υγείας η ανάγκη εκσυγχρονισμού του διοικητικού συστήματος των μονάδων υγείας και των νοσοκομείων ειδικότερα καθίσταται επιτακτική.

Στον ελληνικό χώρο, η εξέλιξη του δημόσιου νοσοκομείου χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταρρυθμιστικές διαδικασίες, χωρίς όμως το επιθυμητό αποτέλεσμα. Τα πρώτα χρόνια μετά την Ελ-

ληνική Επανάσταση και μέχρι τις αρχές του 20ου αι η ύπαρξη των δημόσιων νοσοκομείων στηριζόταν στη φροντίδα των δήμων και των φιλανθρωπικών οργανώσεων. Από το 1909 έως το 1953 δημιουργούνται τα πρώτα προσφυγικά και στρατιωτικά νοσοκομεία ενώ από το 1953 έως το 1983 γίνονται οι πρώτες οργανωμένες προσπάθειες για την ανασυγκρότηση του υγειονομικού συστήματος. Το 1983 ιδρύεται το Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ), με κύριο στόχο την διοικητική αποκέντρωση των υγειονομικών υπηρεσιών, την ανάπτυξη της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας, τον εκσυγχρονισμό των νοσοκομείων. Από το 1983 και έπειτα, οι προσπάθειες ανασυγκρότησης του ΕΣΥ, αποσκοπούν στην αντιμετώπιση των ελλειμμάτων που προκύπτουν από την μη αποτελεσματική διαχείριση των νοσοκομείων. Στο πλαίσιο αυτής της πολιτικής υγείας εντάσσεται και η προσπάθεια εισαγωγής του επαγγελματικού μάνατζμεντ στα νοσοκομεία του ΕΣΥ (Θανάσας, κ.α, 2016)

Κάθε υγειονομική μονάδα αποτελεί ένα πολύπλοκο εργασιακό περιβάλλον καθώς περιλαμβάνει εργαζόμενους που προέρχονται από διαφορετικές εκπαιδευτικές βαθμίδες και απασχολούνται σε διαφορετικές ειδικότητες. Η ένταση που χαρακτηρίζει την εργασία σε μια υγειονομική μονάδα και ο στόχος για ποιοτική παροχή υπηρεσιών υγείας απαιτεί την παρουσία στελεχών, που όχι μόνο θα συντονίζουν και θα επιβλέπουν τις απαραίτητες διαδικασίες αλλά θα πρέπει και να ηγηθούν. Σκοπός κάθε μάνατζερ είναι να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων κάθε υγειονομικού οργανισμού αλλά και τους απαραίτητους πόρους που χρειάζεται για να το πετύχει, είτε πρόκειται για οικονομικούς πόρους, είτε για ανθρώπινο δυναμικό. Οι αρμοδιότητες του περιλαμβάνουν την πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού, την διαχείριση των οικονομικών πόρων, την αναζήτηση και κατοχή της τεχνολογίας, ενώ οι αποφάσεις του επικεντρώνονται όχι μόνο στην ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι πολίτες αλλά και στην πλήρωση των προτύπων-κριτηρίων που έχουν τεθεί από τον ίδιο, αναφορικά με την λειτουργία και την απόδοση του υγειονομικού οργανισμού.

Για να εκπληρώσει τα καθήκοντα του και να λάβει τις σωστές αποφάσεις θα πρέπει να υπολογίσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της υγειονομικής μονάδας. Οι εσωτερικοί παράγοντες αφορούν θέματα που έχουν σχέση με την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού και τα οποία ο μάνατζερ οφείλει να κρατά υπό έλεγχο. Οι εξωτερικοί παράγοντες αναφέρονται στις επιδράσεις που δέχεται ο οργανισμός από το εξωτερικό του περιβάλλον και έχουν σχέση με τις ανάγκες της κοινότητας, τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού, τους προμηθευτές, τα ασφαλιστικά ταμεία (Understanding Health Care Management).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄

Εργασιακή Ικανοποίηση

1. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Πολλές είναι οι έρευνες, που έχουν πραγματοποιηθεί με θέμα την εργασιακή ικανοποίηση, από διάφορες επιστήμες, όπως των Οικονομικών, της Διοίκησης, της Κοινωνιολογίας, καθώς η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την γενικότερη ικανοποίηση που νιώθει ο άνθρωπος για τη ζωή του αλλά και την απόδοση του στο χώρο της εργασίας του. Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO, 2007), ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον δεν είναι μόνο αυτό από το οποίο λείπουν οι παράγοντες που μπορεί να βλάψουν τον εργαζόμενο, αλλά είναι το περιβάλλον, που τον οδηγεί σε σωματική, ψυχολογική και κοινωνική ευεξία.

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς για τον όρο εργασιακή ικανοποίηση ποικίλουν ανάλογα με τον μελετητή. Ο ορισμός που χρησιμοποιείται περισσότερο από τους ερευνητές παγκοσμίως είναι αυτός του Locke (1976), ο οποίος ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου». Με τον ορισμό αυτό, ο Locke συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με τα θετικά συναισθήματα που αποκομίζουν οι άνθρωποι, όταν αισθάνονται ότι έχουν επιτύχει τους ατομικούς τους στόχους, αναφορικά με την εργασία τους και τα χαρακτηριστικά της.

Σύμφωνα με τον Spector (1997), ως επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τις θέσεις εργασίας τους και ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι, συμπαθούν ή αντιπαθούν την εργασία τους». Αποτελεί δηλαδή μια συναισθηματική αντίδραση του εργαζόμενου στην εργασία του, η οποία βασίζεται στην τελική εκπλήρωση ή μη των επιθυμιών του. Ο Statt συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με τον βαθμό, στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με τις ανταμοιβές που αποκτά από τη δουλειά του, ιδιαίτερα όσον αφορά τα ενδογενή κίνητρα (Arizi, 2011) ενώ ο Vroom εστιάζει στο ρόλο των εργαζόμενων στο χώρο εργασίας υποστηρίζοντας ότι η ικανοποίηση που νιώθουν είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων τους σχετικά με την ικανότητα της συγκεκριμένης εργασίας να τους εξασφαλίσει ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα (Misha, 2013)

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η ικανοποίηση των εργαζομένων προκύπτει όχι μόνο από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από παράγοντες όπως η φύση της εργασίας τους, η αμοιβή που λαμβάνουν, οι συνθήκες εργασίας, η προοπτική προαγωγής ή εξέλιξης, οι σχέσεις με τους συναδέλ-

φους, η πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός αλλά και από τους ίδιους τους εργαζόμενους αναφορικά με τις ανάγκες τους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητά τους.

2. Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Ως έννοια, η εργασιακή ικανοποίηση έχει αντιμετωπιστεί από τους ερευνητές ως ένα σύμπλεγμα μεταβλητών, ενώ πολλές είναι και οι προσπάθειες που έχουν γίνει για την ερμηνεία της. Ο προβληματισμός των ερευνητών προκύπτει κυρίως από την δυσκολία διαχωρισμού των εννοιών παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση παρόλο που υπάρχουν τόσο θεωρητικές όσο και πρακτικές διαφορές μεταξύ τους. Παρ' όλα αυτά, οι δύο έννοιες παραμένουν στενά συνδεδεμένες, καθώς οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση των κινήτρων εργασίας είναι παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιούνται στις έρευνες της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι διάφορες θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης εντάσσονται σε δύο κατηγορίες: στις θεωρίες περιεχομένου και στις θεωρίες επεξεργασίας. Στη πρώτη κατηγορία δίνεται έμφαση στους παράγοντες που παρακινούν το άτομο ως προς την εργασία του, ενώ στη δεύτερη κατηγορία δίνεται έμφαση στη δυναμική των κινήτρων που οδηγούν στην ικανοποίηση του ανθρώπου (Khan, et al, 2010)

2.1. Θεωρίες περιεχομένου

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Το 1943, ο Maslow προτείνει τη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών, τις οποίες ιεραρχεί σε πέντε κατηγορίες:

- Βιολογικές ανάγκες, απαραίτητες για την επιβίωση του ατόμου (τροφή, νερό)
- Ανάγκη για ασφάλεια, σωματική ή συναισθηματική, στο χώρο της εργασίας
- Ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση
- Ανάγκη για εκτίμηση, αναγνώριση και σεβασμό.
- Ανάγκη για ολοκλήρωση-αυτοπραγμάτωσης

Οι ανάγκες αυτές παρουσιάζονται με διαδοχική σειρά. Στο κατώτερο επίπεδο βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες και στο ανώτερο οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές οι άνθρωποι εργάζονται και όσο εξελίσσεται η ζωή τους τόσο αλλάζουν και οι ανάγκες, που πρέπει να ικανοποιήσουν. Μόνο όταν ικανοποιηθούν οι ανάγκες του ενός επιπέδου, ο άνθρωπος επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου, μέχρι να φτάσει στο ανώτερο, δηλαδή την αυτοπραγμάτωση, κατάσταση στην οποία αισθάνεται απόλυτα ικανοποιημένος. Η θεωρία του Maslow

έχει αναλυθεί και δεχθεί κριτική από πολλούς μεταγενέστερους ερευνητές. Η βασική της όμως αρχή ότι η ικανοποίηση των αναγκών καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, συνδράμει στην κατανόηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου στον εργασιακό του χώρο (Thiagaraj, 2017)

Η θεωρία ERG του Alderfer

Το 1969, ο Alderfer, επαναπροσδιόρισε τη θεωρία του Maslow, αναπτύσσοντας τη θεωρία « ERG (Existence, Relatedness and Growth)», σύμφωνα με την οποία κατατάσσει τις ανάγκες των ανθρώπων σε τρία επίπεδα:

- Ανάγκη ύπαρξης, που αφορά τη φυσική επιβίωση και περιλαμβάνει ανάγκες σε τροφή, νερό και στέγη
- Ανάγκη κοινωνικών σχέσεων, που αφορά την αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους και περιλαμβάνει την ανάγκη για στήριξη, σεβασμό, αναγνώριση
- Ανάγκη ανάπτυξης, που αφορά την ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι δεν χρειάζεται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός επιπέδου για να προχωρήσουν στο επόμενο ενώ είναι επίσης δυνατό να λειτουργούν ταυτόχρονα περισσότερες από μία ανάγκες στο άτομο (Khan, et al, 2010)

Θεωρία των Δύο Παραγόντων

Το 1959, ο Herzberg διατύπωσε τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων, μέσω της οποίας προσπάθησε να περιγράψει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια των εργαζομένων οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Οι παράγοντες παρακίνησης. Είναι οι παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων και έχουν σχέση με τα επιτεύγματα, την αναγνώριση, την ίδια την εργασία, την ευθύνη, την πρόοδο και την ανάπτυξη.
- Οι παράγοντες υγιεινής. Είναι οι παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων και έχουν σχέση με την πολιτική του οργανισμού και τη διοίκηση, την εποπτεία, τη σχέση με τον προϊστάμενο, τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την προσωπική ζωή, τις σχέσεις με τους υφισταμένους και την ασφάλεια

Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες παρακίνησης αφορούν κυρίως τον ψυχισμό και την νοοτροπία των εργαζομένων, ενώ αντίθετα οι παράγοντες υγιεινής έχουν σχέση με το εργασιακό πλαίσιο και τις δυσκολίες που εμφανίζονται σε αυτό. Επιπλέον, η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο μέσω της βελτίωσης των παραγόντων παρακίνησης, ενώ η απουσία τους δεν θα προκαλούσε δυσαρέσκεια απλά έλλειψη αισθήματος ικανοποίησης (Smerek, et al, 2006).

Η θεωρία X και Ψ του Mc Gregor

Το 1960, ο Douglas Mc Gregor, στην προσπάθειά του να κατανοήσει τον τρόπο, που οι μάνατζερ μπορούν να επιδράσουν θετικά στην παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους, αναπτύσσει τη θεωρία X και Ψ. Μέσα από αυτήν, ο McGregor διατύπωσε τρεις βασικές αρχές:

- Πρώτον, ότι όλοι οι μάνατζερ ακολουθούν μια φιλοσοφία, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί ή όχι ανάλογα με τις απόψεις που έχουν για τους ανθρώπους που διαχειρίζονται.
- Δεύτερον, ότι υπάρχουν δύο απόψεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία, η αρνητική (X) και η θετική (Ψ). Σύμφωνα με τη θεωρία X οι άνθρωποι προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία, είναι ανεύθυνοι και έχουν πολύ λίγα να προσφέρουν στην επιτυχία ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ οι άνθρωποι μπορούν με τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας να νιώσουν ολοκληρωμένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι ικανοί για αυτονομία και δημιουργικότητα και μπορούν να κάνουν την διαφορά στην επιτυχία ενός οργανισμού.
- Τρίτον, αν η φιλοσοφία ενός μάνατζερ ακολουθεί τις πεποιθήσεις της θεωρίας Ψ ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι μπορούν να απολαμβάνουν την εργασία και να συνεισφέρουν, τότε οι εργαζόμενοι θα εκπληρώσουν αυτές τις πεποιθήσεις. Στην αντίθετη περίπτωση, θα έχει να αντιμετωπίσει εργαζόμενους με χαμηλό αίσθημα ικανοποίησης και ελάχιστα κίνητρα για καλύτερη απόδοση στην εργασία τους (Lawter, et al, 2015)

Η Θεωρία Επίτευξης Αναγκών του Mc Clelland

Η Θεωρία Επίτευξης Αναγκών του Mc Clelland, στηρίζεται στην άποψη ότι η κινητοποίηση εξαρτάται από την ανάγκη των ανθρώπων για:

- **Επιτεύγματα.** Εκφράζει την επιθυμία του ανθρώπου για υψηλή απόδοση και προσωπική επιτυχία στο χώρο εργασίας του, μέσω της ανάληψης και επίλυσης δύσκολων προβλημάτων.

- Δύναμη. Απορρέει από την επιθυμία του ανθρώπου για άσκηση ελέγχου και επιρροής, καθώς και από την επιθυμία του για υπεροχή έναντι των άλλων
- Κοινωνικές σχέσεις. Χαρακτηρίζεται από την επιθυμία για αλληλεπίδραση και αποδοχή από το ευρύτερο περιβάλλον και επιτυγχάνεται μέσω της ομαδικής εργασίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις (Royle, et al, 2012).

2.2. Θεωρίες διαδικασίας

Η Θεωρία Ισότητας του Adams

Σύμφωνα με την θεωρία του Adams, ο εργαζόμενος σταθμίζει αυτά που παίρνει από την εργασία του (αμοιβές, αναγνώριση, προαγωγή) με αυτά που ο ίδιος προσφέρει και συγκρίνει το αποτέλεσμα με αυτό των άλλων εργαζομένων. Εάν η σύγκριση δείξει θετικό αποτέλεσμα, τότε αισθάνεται ικανοποιημένος από την εργασία του, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και την απόδοση στην εργασία του (Khan, et al, 2010)

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom το 1964, οι άνθρωποι παρακινούνται να κάνουν πράγματα, για να πετύχουν τους στόχους τους, όταν πιστεύουν ότι οι πράξεις τους θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και ότι θα λάβουν και τις ανάλογες ανταμοιβές, όταν θα το επιτύχουν. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom βασίζεται σε τρεις μεταβλητές που συνθέτουν την παρακίνηση:

- επιθυμία για ανταμοιβή. Αναφέρεται στην ένταση της επιθυμίας του ανθρώπου για ανταμοιβή και στην ικανοποίηση που νιώθει όταν την επιτύχει.
- προσδοκία για αύξηση της απόδοσης. Αναφέρεται στην προσδοκία του ανθρώπου ότι η αύξηση της προσπάθειας του στο χώρο της εργασίας του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του.
- προσδοκία για ανταμοιβή. Αναφέρεται στην πεποίθηση του ανθρώπου ότι η προσπάθεια του θα αναγνωριστεί και θα συνεπάγεται τις ανταμοιβές που αποζητά

Η θεωρία του Vroom διαφέρει από τις θεωρίες περιεχομένου του Maslow, Alderfer ή του Herzberg, καθώς δεν προσφέρει συγκεκριμένες απαντήσεις για τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους, αναφορικά με την εργασία τους, αλλά εστιάζει σε μεταβλητές, που αντανακλούν τις ατομικές διαφορές αναφορικά με το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία (Lunenburg, 2011).

Η θεωρία της στοχοθέτησης των Locke και Latham

Σύμφωνα με τους Locke και Latham (2002), η προσπάθεια που καταβάλλουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους επηρεάζεται από την ύπαρξη συγκεκριμένων και ρεαλιστικών στόχων. Ένας καθορισμένος στόχος επιδρά στον άνθρωπο με δύο τρόπους. Τον προκαλεί να εστιάσει σε αυτό που πρέπει να κάνει και του προσφέρει την απαραίτητη ενέργεια για να το πετύχει. Ταυτόχρονα, η επίτευξη του, αυξάνει την ικανοποίηση που νιώθει από την εργασία του και την απόδοση του. Ανάλογα με το είδος του στόχου, τη δυσκολία ή τις ικανότητες που χρειάζονται για την πραγμάτωση του, ο άνθρωπος προσαρμόζεται ανάλογα για να τον επιτύχει. Για να γίνει όμως αυτό θα πρέπει να ισχύουν κάποιες προϋποθέσεις:

- Ο στόχος θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος και σαφής, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να κάνει για να ολοκληρώσει την προσπάθεια του. Θα πρέπει να είναι αποδεκτός από τον εργαζόμενο, ως προς το περιεχόμενο του και να υπάρχει η κατάλληλη ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της επίτευξης του.
- Ο εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των στόχων αλλά και την ικανότητα να αναγνωρίζει το εύρος των δυνατοτήτων του, δηλαδή την αυτογνωσία να μπορεί να αντιληφθεί μέχρι που μπορεί να φτάσει.

Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler

Η θεωρία των Porter και Lawler το 1968, αποτελεί μια περαιτέρω εξέλιξη της θεωρίας του Vroom. Σύμφωνα με τη θεωρία τους, οι άνθρωποι εξετάζουν τα πιθανά αποτελέσματα των πράξεων τους και ζυγίζουν ή εκτιμούν κάθε φορά τις επιλογές, που έχουν και ανάλογα με τις εκτιμήσεις τους, ενεργούν. Το υπόδειγμα που χρησιμοποιούν περιλαμβάνει τρεις μεταβλητές, που όταν πληρούνται, καθορίζουν το βαθμό παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων και έχουν ως εξής:

- Προσπάθεια. Δεν επηρεάζεται μόνο από την απόδοση των εργαζομένων αλλά από γενικότερες υπολογιστικές διαδικασίες (π.χ. προσδοκία ανταμοιβής), που τους ωθούν να βελτιώσουν ή όχι την απόδοσή τους
- Απόδοση. Δεν επηρεάζεται μόνο από την προσπάθεια που καταβάλουν οι εργαζόμενοι, αλλά και από τις ικανότητές ή τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν, καθώς και από την εικόνα που έχουν για το ρόλο τους ή το έργο που πρέπει να επιτελέσουν

- Ανταμοιβή. Αναφέρεται στο είδος της ανταμοιβής, εσωτερική ή εξωτερική αλλά και στην ποσότητα, στην οποία προσφέρεται (Χυτήρης, 2006)

Η Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Εργασίας

Η Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Εργασίας των Hackman και Oldman (1976) αναφέρεται στην ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της εργασίας, που επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο την συμπεριφορά και κατ' επέκταση τις στάσεις των εργαζομένων και τα οποία διακρίνονται ως εξής:

- Ποικιλία δεξιοτήτων. Ο βαθμός, κατά τον οποίο η εργασία απαιτεί δεξιότητες για την ολοκλήρωση της.
- Ταυτότητα εργασίας. Ο βαθμός, κατά τον οποίο μια εργασία μπορεί να ολοκληρωθεί από την αρχή ως το τέλος, με ορατό αποτέλεσμα.
- Σημαντικότητα εργασίας. Ο βαθμός, κατά τον οποίο η εργασία είναι σημαντική για την ζωή των ανθρώπων εντός και εκτός του εργασιακού χώρου.
- Αυτονομία. Ο βαθμός, κατά τον οποίο ο εργαζόμενος έχει την ελευθερία να ελέγχει την εργασία του και τον τρόπο διεκπεραίωσης της
- Ανατροφοδότηση. Ο βαθμός, κατά τον οποίο ο εργαζόμενος λαμβάνει ξεκάθαρες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά της εργασίας έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία τριών κρίσιμων ψυχολογικών καταστάσεων για τον άνθρωπο, οι οποίες διακρίνονται ως :

- Εξακρίβωση του νοήματος της εργασίας. Αφορά τον βαθμό κατά τον οποίο ο εργαζόμενος κατανοεί τη σημασία της εργασίας που επιτελεί
- Κατανόηση της ευθύνης για το αποτέλεσμα. Αφορά τον βαθμό κατά τον οποίο ο εργαζόμενος κατανοεί ότι η ευθύνη για τα αποτελέσματα του έργου του ανήκει μόνο σε αυτόν
- Γνώση του αποτελέσματος. Αφορά τον βαθμό κατά τον οποίο ο εργαζόμενος γνωρίζει και καταλαβαίνει συνεχώς πόσο καλά εκτελεί την εργασία του.

Οι ψυχολογικές αυτές καταστάσεις οδηγούν σε μια σειρά ευεργετικών επιδράσεων σε προσωπικό και εργασιακό επίπεδο, καθώς προκύπτουν από την προϋπόθεση ότι ο εργαζόμενος μαθαίνει ότι ο ίδιος προσωπικά έχει αποδώσει άριστα σε μια εργασία, για την οποία νοιάζεται.

3. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς αλληλένδετους παράγοντες, με διαφορετική σημασία για κάθε εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να μην είναι εύκολο να καθοριστεί ποιος είναι ο πιο σημαντικός ή όχι. Ποικίλουν δε από παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, οι συνθήκες εργασίας και εξαρτώνται από άλλους, όπως η προσωπικότητα και οι προσδοκίες του εργαζόμενου. Σε κάθε περίπτωση οι μελετητές επικεντρώνουν τις έρευνες τους και διακρίνουν αυτούς τους παράγοντες ως εξής:

- **Δημογραφικά χαρακτηριστικά**, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη εργασίας. Αναφορικά με το φύλο, οι γυναίκες δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένες από τη δουλειά τους σε σύγκριση με τους άνδρες και επιλέγουν ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον ή μια δουλειά, που τους προσφέρει κοινωνική καταξίωση, έναντι ενός καλού μισθού. Για την επίδραση της ηλικίας, τα αποτελέσματα των ερευνών ποικίλουν, καθώς υπάρχουν έρευνες που φανερώνουν κάποια συσχέτιση μεταξύ των δύο ενώ άλλες καμία. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα και εδώ, δεν είναι ξεκάθαρα, καθώς σε κάποιες εμφανίζεται η τάση τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο να είναι λιγότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους ενώ άλλες δεν εμφανίζουν καμία συσχέτιση. Τέλος, αρκετές έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση του ανθρώπου από την εργασία του μειώνεται με το πέρασμα των χρόνων (Misha, 2013).
- **Συνθήκες εργασίας**. Οι άνθρωποι που εργάζονται σε ένα άνετο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον είναι πιο αποδοτικοί και απολαμβάνουν περισσότερο την εργασία τους. Οι παράγοντες, που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων ποικίλουν ανάλογα με το είδος της εργασίας και το χώρο, που αυτή επιτελείται και έχουν σχέση με την καθαριότητα, τον θόρυβο, τον φωτισμό και τον αερισμό του χώρου εργασίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι που εργάζονται σε ένα άνετο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, από εκείνους που εργάζονται σε δύσκολες συνθήκες εργασίας (Salanova, et al, 2010).
- **Σχέσεις με τους συναδέλφους**. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας είναι ένας από τους παράγοντες που συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Διακρίνονται δε δύο κατηγορίες σχέσεων, οι σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων και οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη οδηγεί σε μια επιτυχημένη επικοινωνία μεταξύ τους και σε ευκολότερη συνεργασία τους. Ταυτόχρονα, επιδρά θετικά και στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Στις σχέσεις μεταξύ

συναδέλφων από την άλλη, η φιλία, η εμπιστοσύνη και η αποδοχή μεταξύ τους, ενώνουν την ομάδα και συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία τους. (Lin, et al, 2011).

- **Φύση της δουλειάς.** Έρευνες έχουν δείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση της εργασίας καθεαυτής. Πολλές από τις πτυχές που χαρακτηρίζουν μια εργασία επηρεάζουν την ικανοποίηση αυτών που την επιτελούν. Η αυτονομία και η ανατροφοδότηση, σχετικά με τα αποτελέσματα, ευνοούν το αίσθημα της ικανοποίησης. Επίσης, η δυνατότητα για δημιουργική εργασία την κάνουν πιο ενδιαφέρουσα και προκαλεί τον εργαζόμενο να προσπαθήσει περισσότερο. Τέλος, οι ευκαιρίες που προσφέρει μια εργασία για εξέλιξη και κοινωνική καταξίωση προσφέρει στον εργαζόμενο το αίσθημα ικανοποίησης που χρειάζεται (Janićijević, et al, 2015).
- **Ηγεσία.** Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ικανοποίηση των εργαζομένων και παρουσιάζεται με δύο βασικές διαστάσεις, την τεχνική και την κοινωνική-ψυχολογική στήριξη και βοήθεια, που παρέχεται από την ηγεσία, για την επίτευξη αυτής της ικανοποίησης. Επιθυμία των εργαζομένων είναι να έχουν την βοήθεια της ηγεσίας, όταν χρειάζεται για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους αλλά και την προσωπική υποστήριξη, όπως και τη δυνατότητα για μια ανοιχτή και φιλική επικοινωνία μεταξύ τους. Ταυτόχρονα η πιθανότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων φαίνεται πως συσχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία τους (Hosseinzadeh, et al, 2013).
- **Αμοιβή.** Η αμοιβή αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς προσφέρει στον άνθρωπο όχι μόνο τη δυνατότητα να καλύψει βασικές ανάγκες όπως στέγη τροφή ένδυση αλλά ικανοποιεί και ανάγκες υψηλότερης αξίας, καθώς το εισόδημα αποτελεί δείκτη κοινωνικής κατάστασης, επίτευξης και αναγνώρισης. Για τους εργαζόμενους, ένας ικανοποιητικός μισθός αποτελεί σημάδι αναγνώρισης, ότι αποδίδουν ικανοποιητικά στην εργασία τους και ότι η προσπάθειά τους όχι μόνο αναγνωρίζεται αλλά και ανταμείβεται. Έρευνες που έχουν γίνει συνδέουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων με τις αποδοχές που λαμβάνουν. Ταυτόχρονα φανερώνουν την επιθυμία των εργαζομένων όχι μόνο να αμείβονται δίκαια και επαρκώς, σύμφωνα με την εργασία τους αλλά και να τους προσφέρονται, από τον εργασιακό τους χώρο, οι κατάλληλες συνθήκες για την σωστή επίτευξη της εργασίας τους, που θα οδηγήσει και στον ανάλογο μισθό (Janićijević, et al, 2015).
- **Πολιτική του οργανισμού.** Οι πολιτικές, τις οποίες ένας οργανισμός χρησιμοποιεί για να προωθήσει ή να υποστηρίξει τους υπαλλήλους του, επηρεάζουν το αίσθημα ικανοποίησης, που αυτοί λαμβάνουν από την εργασία τους. Τέτοιες πολιτικές στοχεύουν, είτε στην ανταμοιβή των εργαζομένων, σύμφωνα με τις επιδόσεις τους και στην ενθάρρυνση τους να συνε-

χίσουν τις προσπάθειες τους, είτε στην ανάπτυξη ή μεγιστοποίηση των ικανοτήτων τους. Επιτυγχάνονται μέσω της διαδικασίας της εξέλιξης-προαγωγής ή της συμμετοχής των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σχετικά με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους (Pule, et al, 2014).

4. Μέθοδοι Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως με την χορήγηση ερωτηματολογίων σε εργαζομένους ή μέσω προσωπικών συνεντεύξεων των ερευνητών με εργαζομένους. Η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι η διανομή ερωτηματολογίων, καθώς προσφέρει την δυνατότητα μελέτης μεγάλου μεγέθους δείγματος, εύκολα και γρήγορα. Τα πιο διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι τα εξής:

- **Job Description Index (JDI)**, των Smith, Kendal, Locke και Hulin το 1969. Αξιολογεί την εργασιακή ικανοποίηση σε συνάρτηση με τις ακόλουθες διαστάσεις : τον μισθό, τις δυνατότητες για προαγωγή που προσφέρονται στους εργαζομένους, την ίδια τη φύση της εργασίας, την επίβλεψη από ανωτέρους και τη σχέση με τους συναδέλφους. Αποτελείται από 72 ερωτήσεις με 9 ή 18 ερωτήματα για κάθε διάσταση (Spector, 1997).
- **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)**, των Weiss, Dawis, England και Lofquist (1976). Αξιολογεί την εργασιακή ικανοποίηση λαμβάνοντας υπόψη είκοσι διαστάσεις, όπως την δραστηριότητα, την ποικιλία, την ανεξαρτησία, την αξιοποίηση ικανοτήτων, την επίτευξη, την εξουσία, την πολιτική της εταιρείας, την αναγνώριση, την προαγωγή, την εποπτεία - ως τεχνική, την ασφάλεια, την κοινωνική υπηρεσία, την εποπτεία – ως ανθρώπινες σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας, το κοινωνικό γόητρο, την υπευθυνότητα, τις ηθικές αξίες, την αμοιβή, τους συνεργάτες, την δημιουργικότητα.
- **Job Diagnostic Survey (JDS)**, των Hackman και Oldham (1974). Μελετά τις επιπτώσεις των εργασιακών χαρακτηριστικών στους εργαζομένους. Αξιολογεί την εργασιακή ικανοποίηση λαμβάνοντας υπόψη πέντε διαστάσεις όπως την ποικιλία δεξιοτήτων, την ταυτότητα έργου, την σπουδαιότητα έργου, την αυτονομία, και την ανατροφοδότηση. Αποτελείται από 23 ερωτήσεις.
- **Job Satisfaction Survey**, του Spector (1997). Μετρά την εργασιακή ικανοποίηση σε υπηρεσίες που εξυπηρετούν τον άνθρωπο, σε δημόσιους φορείς όπως και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αποτελείται από 36 ερωτήσεις και αξιολογεί την εργασιακή ικανοποίηση λαμβάνοντας υπόψη εννέα διαφορετικές διαστάσεις όπως την προαγωγή, τον μισθό, τα προνόμια

α, τις σχέσεις με προϊστάμενο, την φύση της εργασίας, την λειτουργία του οργανισμού - σχέσεις με συναδέλφους, την αναγνώριση – επίτευξη, την επικοινωνία.

5. Εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα

Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα ακολουθούν συγκεκριμένους κώδικες που καθορίζουν τον τρόπο συμπεριφοράς, εργασίας και αμοιβής τους. Σύμφωνα με το Ν. 2190/1994 «*Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης*», η επιλογή τους πραγματοποιείται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π). Σύμφωνα με το Σύνταγμα, Τμήμα ΣΤ', Κεφάλαιο Δεύτερο, άρθρο 103, ως εκτελεστές της βούλησης του κράτους, υπηρετούν το λαό, τη συνταγματική τάξη και τη δημοκρατία, ενεργώντας όχι ως άτομο αλλά κρατικό εκτελεστικό όργανο. Σύμφωνα με το Ν.4354/2015 «*Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων*» και το Ν.4369/2016 «*Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις*», η μισθολογική εξέλιξη και βαθμολογική τους κατάταξη γίνεται αυτόματα, χωρίς κρίση και με βάση τα έτη προϋπηρεσίας του υπαλλήλου.

Οι προαγωγές σε θέσεις ευθύνης (Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης Οργανικών Μονάδων, Τμημάτων), πραγματοποιούνται κατόπιν κρίσεως, λαμβάνοντας υπόψη τα τυπικά προσόντα του υπαλλήλου, τα προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης, την εργασιακή εμπειρία, την άσκηση καθηκόντων ευθύνης, εκθέσεις αξιολόγησης του υποψηφίου και δομημένη συνέντευξη του. Η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων πραγματοποιείται κάθε χρόνο με κριτήρια αξιολόγησης τη γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα επί αυτού, υπηρεσιακές σχέσεις με συναδέλφους και συμπεριφορά προς τους πολίτες, αποτελεσματικότητα του αξιολογούμενου ως προς το αντικείμενο της εργασίας του και των στόχων του τμήματος που ανήκει. Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα ενός υπαλλήλου προσδιορίζονται επακριβώς μέσα από την περιγραφή της θέσης, όπως ορίζεται από το κανονισμό του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων συνδέεται με τις συνθήκες εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον, την αμοιβή (Markovits, et al, 2010), τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τις ευκαιρίες για εξέλιξη και προαγωγή (Malik, et al, 2012), την ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία στο δημόσιο (Candan, 2013). Συνδέεται ακόμα με το αίσθημα της προσφοράς προς τους συνανθρώπους τους και την κοινωνία γενικότερα (Andersen, et al, 2010). Αποτελεί συνάρτηση των κινήτρων, που παρέχονται στο πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί ο δημόσιος

τομέας και έχει ως αποτέλεσμα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Οι παράγοντες που μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για τους υπαλλήλους του δημοσίου και να οδηγήσουν σε ικανοποίηση από την εργασία τους διακρίνονται ως εξής:

- Υλικοί παράγοντες, όπως ο μισθός ή πρόσθετες παροχές
- Παράγοντες αναγνώρισης όπως ευχαριστίες, κρατικά βραβεία, ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής
- Παράγοντες αυτοέκφρασης, όπως η δυνατότητα εργασίας σε υπεύθυνη και ενδιαφέρουσα θέση, δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης μέσω της εκπαίδευσης, αλλαγής θέσης
- Κοινωνικοί παράγοντες, όπως καλό ψυχολογικό κλίμα, κατάλληλο στυλ ηγεσίας, ελεύθερος χρόνος, δυνατότητα για διασκέδαση, ομαδική εργασία
- Παράγοντες ασφάλειας, όπως κατάλληλες συνθήκες εργασίας, εξοπλισμένος χώρος εργασίας, κοινωνική ασφάλιση, μονιμότητα (Raudeliūnienė, et al, 2014).

Αντίθετα, οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν:

- την εργασία σε δυσάρεστες φυσικές και περιβαλλοντικές συνθήκες
- το αντικείμενο και το φόρτο εργασίας
- τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, επαγγελματική εμπειρία, ανεπαρκής εκπαίδευση, στάση απέναντι στην εργασία)
- την αβεβαιότητα για διάφορες πλευρές του εργασιακού ρόλου και τη σύγκρουση ρόλων, την οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό (κακή οργάνωση, γραφειοκρατική δομή, μη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, περιορισμένη ελευθερία και αυτονομία, αναξιοκρατία, έλλειψη επικοινωνίας)
- το στυλ διοίκησης
- την αβεβαιότητα, την ανασφάλεια και τις χαμηλές προοπτικές εξέλιξης
- την έλλειψη ηθικής ανταμοιβής και τις χαμηλές αμοιβές
- τις διαπροσωπικές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Οι συνέπειες των παραπάνω παραγόντων σχετίζονται με την επαγγελματική δυσαρέσκεια των εργαζόμενων, τα αρνητικά δηλαδή συναισθήματα που έχει ένας άνθρωπος για την εργασία του. Αφορούν τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο, όσο και τον οργανισμό στο σύνολο του,

καθώς η αποδοτικότητα του εργαζόμενου επηρεάζεται από την ψυχολογική του κατάσταση, η οποία σχετίζεται με την έλλειψη θετικών κινήτρων και την ύπαρξη αρνητικών, με αποτέλεσμα συναισθήματα όπως κατάθλιψη, θυμό, χρόνια κόπωση, χαμηλή αυτοεκτίμηση και συμπεριφορές, όπως χαμηλή απόδοση στην εκτέλεση των καθηκόντων του, συχνές απουσίες από την εργασία του, τεταμένες εργασιακές σχέσεις, πρόθεση παραίτησης (Αναστασίου, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄

Γ. Ν. Ν. Ιωνίας «Κωνσταντοπούλειο-Πατησίων»

1. Σκοπός του νοσοκομείου

Το Γενικό Νοσοκομείο Ν. Ιωνίας «ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ», αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Υπόκειται στον έλεγχο και την εποπτεία του Διοικητή της 1ης Υγειονομικής Περιφέρειας Αττικής και φέρει την επωνυμία Γενικό Νοσοκομείο Ν. Ιωνίας «ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ».

Σκοπός του Νοσοκομείου είναι:

- Η παροχή Πρωτοβάθμιας, Δευτεροβάθμιας και Τριτοβάθμιας φροντίδας υγείας στο πληθυσμό ευθύνης της 1ης ΥΠΕ Αττικής, καθώς και σε ασθενείς που παραπέμπονται από άλλες ΥΠΕ.
- Η ειδίκευση, η συνεχής εκπαίδευση και η επιμόρφωση ιατρών, νοσηλευτών και άλλων επαγγελματιών υγείας, φοιτητών των ιατρικών τμημάτων του Πανεπιστημίου Αθηνών, καθώς και φοιτητών άλλων συναφών τμημάτων.
- Η ανάπτυξη και προαγωγή της έρευνας στον τομέα της υγείας.
- Η συνεργασία με τα νοσηλευτικά ιδρύματα και άλλες μονάδες υγείας της υγειονομικής περιφέρειας για την ανάπτυξη και αναβάθμιση συνολικά της παρεχόμενης φροντίδας υγείας.
- Η εφαρμογή νέων μεθόδων και μορφών περίθαλψης, με στόχο την αποτελεσματική προώθηση της υγείας των πολιτών.
- Η ανάπτυξη διαδικασιών που υλοποιούν τους στρατηγικούς στόχους που τίθενται από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, την 1η ΥΠΕ Αττικής και το Ενιαίο Συλλογικό Όργανο Διοίκησης του Νοσοκομείου.

2. Όργανα Διοίκησης του Νοσοκομείου

Τα όργανα διοίκησης του Νοσοκομείου είναι:

- Το Ενιαίο Συλλογικό Όργανο Διοίκησης, του άρθρου 66 (παρ. 11) του ν. 3984/11, όπως ισχύει.
- Ο κοινός Διοικητής του Νοσοκομείου.
- Ο κοινός Αναπληρωτής Διοικητής, του άρθρου 69 (παρ. 1) του ν. 3984/11, όπως ισχύει, όταν ορίζεται.

3.Υπηρεσίες του Νοσοκομείου και διάρθρωση τους.

Το Νοσοκομείο απαρτίζεται από την Ιατρική, την Νοσηλευτική και την Διοικητική – Οικονομική Υπηρεσία, τα Αυτοτελή Τμήματα και τα Ειδικά Γραφεία ως ακολούθως:

A. Υπηρεσίες

- α. Ιατρική,
- β. Νοσηλευτική,
- γ. Διοικητική – Οικονομική

B. Αυτοτελή Τμήματα

- α) Ελέγχου Ποιότητας, Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης
- β) Οργάνωσης και Πληροφορικής

Γ. Ειδικό Γραφείο

Υποστήριξης Πολίτη

3.1. Ιατρική και Νοσηλευτική Υπηρεσία

Ιατρική Υπηρεσία

Η Ιατρική Υπηρεσία, του νοσοκομείου, αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε Τομείς, ως εξής:

- Α) Παθολογικός Τομέας με δυναμικότητα 180 Κλινών
- Β) Χειρουργικός Τομέας με δυναμικότητα 120 κλινών
- Γ) Εργαστηριακός τομέας
- Δ) Ψυχιατρικός Τομέας με δυναμικότητα 30 κλινών

Νοσηλευτική Υπηρεσία

Η Νοσηλευτική Υπηρεσία αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε τρεις Νοσηλευτικούς τομείς, ως ακολούθως:

- 1ος ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ. Αποτελείται από 7 τμήματα που καλύπτουν τον Παθολογικό Τομέα της Ιατρικής Υπηρεσίας.
- 2ος ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ. Αποτελείται από 7 τμήματα που καλύπτουν τα Χειρουργεία και τον Χειρουργικό Τομέα της Ιατρικής Υπηρεσίας.
- 3ος ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ. Αποτελείται από 6 Τμήματα που καλύπτουν τον Εργαστηριακό Τομέα, τον Ψυχιατρικό Τομέα, τα Διατομεακά Τμήματα της Ιατρικής Υπηρεσίας και τα Εξωτερικά Ιατρεία.

3.2. Διοικητική – Οικονομική Υπηρεσία. Αρμοδιότητες.

Η Διοικητική – Οικονομική Υπηρεσία αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε Υποδιευθύνσεις και Αυτοτελή Τμήματα ως ακολούθως:

α) Υποδιεύθυνση Διοικητικού – Οικονομικού Τμήματα

Αποτελείται από τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Φροντίζει για τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, είναι υπεύθυνο για την τήρηση αρχείου και φύλαξη του προσωπικού μητρώου όλων των υπαλλήλων, καταρτίζει και παρακολουθεί προγράμματα, εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και έρευνας προσωπικού.
- Τμήμα Γραμματείας. Φροντίζει για την οργάνωση της γραμματειακής υποστήριξης όλων των τμημάτων του νοσοκομείου, παρέχει και διακινεί πληροφορίες και έγγραφα από και προς το νοσοκομείο.
- Τμήμα Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων και Επειγόντων Περιστατικών. Είναι υπεύθυνο για την γραμματειακή υποστήριξη των τακτικών εξωτερικών ιατρείων, των απογευματινών εξωτερικών ιατρείων και Επειγόντων Περιστατικών, ρυθμίζει την σειρά προσέλευσης των πολιτών και προγραμματίζει την επανεξέτασή τους με προ συνεννόηση
- Τμήμα Κίνησης Ασθενών. Φροντίζει για την έκδοση εισιτηρίων και εξιτηρίων ασθενών, τηρεί αρχείο κενών κλινών, φροντίζει για τη λογιστική παρακολούθηση του λογαριασμού των νοσηλευομένων και την είσπραξη των αναλόγων εσόδων.
- Τμήμα Οικονομικού. Είναι υπεύθυνο για όλες τις λογιστικές δραστηριότητες, τη διαχείριση των χρημάτων του νοσοκομείου, τις οικονομικές συναλλαγές με ασφαλιστικούς οργανισμούς, τράπεζες, προμηθευτές κ.λπ., την μισθοδοσία του προσωπικού, την έκδοση και τον έλεγχο των καταστάσεων μισθοδοσίας, τη σύνταξη του οικονομικού σχεδιασμού – προϋπολογισμού, τον έλεγχο παρακολούθησής του και τον απολογισμό κατά μήνα και έτος.
- Τμήμα Επιστασίας – Ιματισμού. Φροντίζει για τον καθαρισμό, ευπρεπισμό και την καλή εμφάνιση του νοσοκομείου και είναι υπεύθυνο για την ασφάλεια του προσωπικού, των επισκεπτών και νοσηλευομένων στο νοσοκομείο, καθώς και της φύλαξης των κτιρίων και του πάσης φύσεως εξοπλισμού του νοσοκομείου.

β) Υποδιεύθυνση Τεχνικού

Αποτελείται από τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Τεχνικού. Επιμελείται τη συντήρηση και τις επισκευές όλων των οικοδομικών στοιχείων των κτιρίων του νοσοκομείου και τον κάθε μορφής ξενοδοχειακού τύπου εξοπλισμό του.

- Τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας . Έχει την ευθύνη για την ορθολογική χρήση και την ομαλή λειτουργία της τεχνικής υποστήριξης του ιατρικού εξοπλισμού του νοσοκομείου και των αναλωσίμων γι' αυτά υλικών και τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών με βάση διεθνή πρότυπα και κανόνες ασφάλειας.

γ) Αυτοτελές Τμήμα Οργάνωσης και Πληροφορικής

Οι αρμοδιότητες του Τμήματος περιλαμβάνουν τον χειρισμό όλων των θεμάτων οργάνωσης των Υπηρεσιών του Νοσοκομείου, την εφαρμογή μέτρων για την απλούστευση γραφειοκρατικών τύπων και διαδικασιών, την εφαρμογή συστήματος διοίκησης με στόχους και μέτρηση της αποδοτικότητας.

δ) Ειδικό Γραφείο Υποστήριξης του Πολίτη

Το Ειδικό Γραφείο Υποστήριξης Πολίτη είναι αρμόδιο για την υποδοχή, καθοδήγηση, υποβοήθηση και πληροφόρηση των προσερχόμενων ασθενών και των συνοδών τους, για άμεση και σωστή εξυπηρέτησή τους, καθώς και για τους κανόνες λειτουργίας του Νοσοκομείου.

ε) Αυτοτελές Τμήμα Ελέγχου, Ποιότητας, Έρευνας και Συνεχιζόμενης Κατάρτισης

Φροντίζει για όλα τα θέματα οργάνωσης των Υπηρεσιών του Νοσοκομείου, προωθεί και παρακολουθεί την υλοποίηση της Πολιτικής Ποιότητας, εκπονεί εκπαιδευτικά προγράμματα για όλο το προσωπικό του Νοσοκομείου.

4. Προσωπικό του Νοσοκομείου

Όπως προκύπτει από το Μητρώο Προσωπικού του Νοσοκομείου, στο Γ. Ν. Ν. Ιωνίας «Κωνσταντοπούλειο – Πατησίων» εργάζονται συνολικά 930 άτομα, τα οποία κατανέμονται ως εξής:

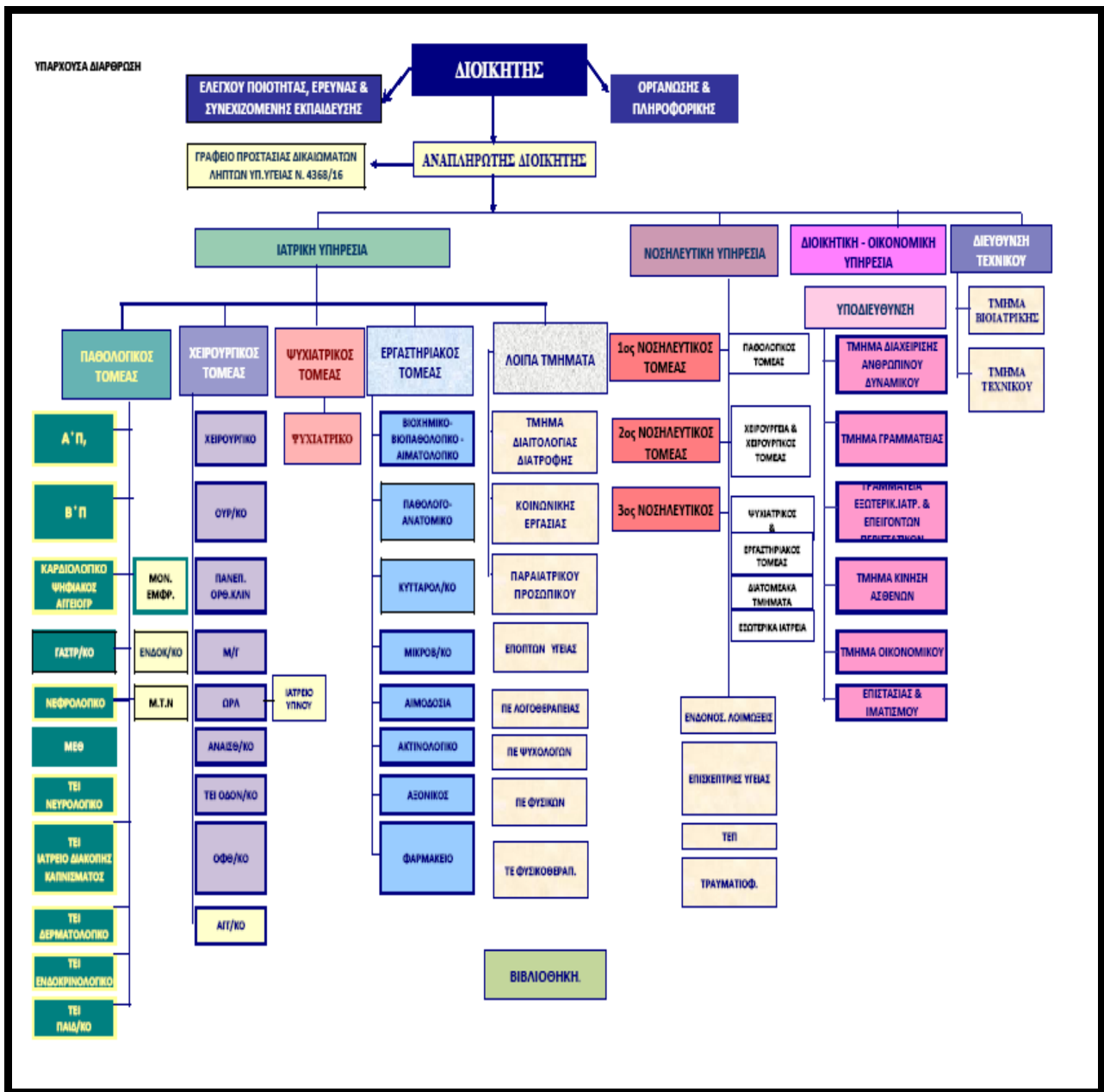
- Ιατρική Υπηρεσία : αποτελείται από 278 Ιατρούς διαφόρων ειδικοτήτων, ειδικευμένους, εξειδικευμένους, πανεπιστημιακούς και ειδικευόμενους. Στην Ιατρική Υπηρεσία ανήκει επίσης το Παραϊατρικό-Επιστημονικό Προσωπικό (χημικοί, βιοχημικοί, φαρμακοποιοί, ψυχολόγοι, ακτινοφυσικοί, διαιτολόγοι) σύνολο 40 ατόμων, και το Παραϊατρικό – Εργαστηριακό Προσωπικό (ραδιολόγοι, ακτινολόγοι, παρασκευαστές) σύνολο 68 ατόμων
- Νοσηλευτική υπηρεσία: αποτελείται από 407 Νοσηλευτές πανεπιστημιακής, τεχνολογικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και από βοηθητικό Υγειονομικό Προσωπικό (βοηθούς θαλάμων και τραυματιοφορείς).

- Διοικητική – Οικονομική Υπηρεσία: αποτελείται από 113 υπαλλήλους διαφορετικών ειδικοτήτων, πανεπιστημιακής, τεχνολογικής, δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και βοηθητικό προσωπικό.
- Τεχνικό προσωπικό: αποτελείται από 24 άτομα

Πιο συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι στη Διοικητική – Οικονομική Υπηρεσία του Νοσοκομείου κατανέμονται ως εξής:

ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού	ΔΕ Προσωπικού Ασφαλείας
ΠΕ Πληροφορικής	ΔΕ Ηλεκτρονικών Υπολογιστών
ΤΕ Διοίκησης Μονάδων Υγείας	ΔΕ Κηπουρών
ΤΕ Λογιστικού	ΥΕ Βοηθητικό Προσωπικό
ΤΕ Διοικητικού	ΥΕ Εργατών
ΤΕ Βιβλιοθηκονομίας	ΥΕ Εστίασης
ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων	ΥΕ Χειριστών Αναπαραγωγής Εγγράφων
ΔΕ Τηλεφωνητών	ΥΕ Καθαριότητας

Σχήμα 1. Οργανόγραμμα Γ.Ν. Νέας Ιωνίας ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ ΠΑΘΗΣΙΩΝ



Πηγή: Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ΄

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, που απασχολούνται στο Γ. Ν. Νέας Ιωνίας Κωνσταντοπούλειο-Πατησίων και πιο συγκεκριμένα των διοικητικών υπαλλήλων, σε συνδυασμό με τον τρόπο ηγεσίας και την πολιτική που διέπει τον οργανισμό αλλά και σε συνάρτηση με άλλες μεταβλητές, όπως τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας), τον μισθό, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Αφορμή για την συγκεκριμένη μελέτη υπήρξε το γεγονός ότι στο αναφερόμενο νοσοκομείο δεν έχει πραγματοποιηθεί στο παρελθόν έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων, αλλά υπαλλήλων άλλων κλάδων, όπως του νοσηλευτικού ή ιατρικού. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή της εργασίας, ενώ ανεξάρτητες είναι εκείνες οι μεταβλητές που επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων.

2. Ερευνητικά ερωτήματα

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα των προηγούμενων ερευνών και τη σχετική με την εργασιακή ικανοποίηση βιβλιογραφία, προέκυψαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Γ. Ν. Νέας Ιωνίας Κωνσταντοπούλειο-Πατησίων
- Ποιος είναι ο συνολικός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Γ. Ν. Νέας Ιωνίας Κωνσταντοπούλειο-Πατησίων
- Ποιος είναι ο παράγοντας με τη μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησής τους

3. Ερευνητικές υποθέσεις

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, όπως παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια και τα ερευνητικά ερωτήματα που αυτή επιχειρεί να απαντήσει, μπορούμε να διατυπώσουμε τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- Τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Γ. Ν. Νέας Ιωνίας Κωνσταντοπούλειο-Πατησίων

- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους επηρεάζουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης
- Υπάρχει συνάρτηση μεταξύ του τρόπου άσκησης ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης
- Η αμοιβή παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης
- Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την πολιτική του οργανισμού

4. Το δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσε το σύνολο των Διοικητικών Υπαλλήλων του Γ. Ν. Νέας Ιωνίας ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ, ο αριθμός των οποίων ανέρχεται στους 117 εργαζομένους, κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ , ΔΕ και ΥΕ.

5. Το ερωτηματολόγιο

Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν πρότυπα ερωτηματολόγια, που χρησιμοποιούνται ευρέως για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και είναι τα:

- Minnesota Satisfaction Questionnaire
- Job Descriptive Index
- Job Satisfaction Survey,

τα οποία προσαρμόστηκαν ανάλογα με τις ανάγκες της εργασίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Γ. Ν. Νέας Ιωνίας ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη:

- Το πρώτο μέρος αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας, θέση εργασίας, έτη εργασίας στην παρούσα θέση, τα οποία ενδεχομένως να επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων

- Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση και αποτελείται από πέντε ομάδες ερωτήσεων.

- Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τα χαρακτηριστικά της εργασίας
- Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις σχέσεις με τους συναδέλφους
- Η τρίτη ομάδα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την ηγεσία-προϊστάμενο
- Η τέταρτη ομάδα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό

- Η πέμπτη ομάδα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την πολιτική του οργανισμού.

-Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει μία ερώτηση για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εργασία τους.

Όπως φαίνεται από τον Πίν. 2, η σύνδεση ανάμεσα στα ερευνητικά ερωτήματα και το ερωτηματολόγιο της έρευνας, πραγματοποιείται ως εξής:

Πίνακας 1.

Σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων με ερωτηματολόγιο έρευνας

Ερευνητικά ερωτήματα	Ερωτηματολόγιο
<ul style="list-style-type: none"> • Ποιοι είναι οι παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Γ. Ν. Νέας Ιωνίας ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ 	Συνδέεται με τα δημογραφικά στοιχεία του Α' μέρος του ερωτηματολογίου και τις ερωτήσεις του Β' μέρους του ερωτηματολογίου για τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης
<ul style="list-style-type: none"> • Ποιος είναι ο συνολικός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Γ. Ν. Νέας ΙΩΝΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ 	Συνδέεται με την ερώτηση του Γ' μέρους του ερωτηματολογίου για την συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εργασία τους
<ul style="list-style-type: none"> • Ποιος είναι ο παράγοντας με τη μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησής τους 	Συνδέεται με την ερώτηση του Β' μέρους του ερωτηματολογίου σχετικά με την γενική ικανοποίηση των συμμετεχόντων από κάθε παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, στις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν μεταξύ συγκεκριμένων επιλογών, σύμφωνα με την κλίμακα Likert, εκφράζοντας το μέγεθος της ικανοποίησης τους ή μη, με διαβαθμίσεις όπως :

1 = καθόλου

2 = λίγο

3 = μέτρια

4 = αρκετά

5 = πολύ

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS, έκδοση 23.0 για Windows.

6. Αξιοπιστία - Εγκυρότητα

Πριν την τελική διανομή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε μικρή πιλοτική έρευνα με τη συμμετοχή πέντε εργαζομένων, με σκοπό να διαπιστωθεί η σαφήνεια και κατανόηση των ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, να εντοπισθούν τυχόν σφάλματα ή παραλείψεις και να εξασφαλιστεί η αρτιότητα του ερωτηματολογίου ως προς το ζητούμενο της έρευνας. Τα σχόλια, οι υποδείξεις και οι προτάσεις των συμμετεχόντων στην πιλοτική έρευνα βοήθησαν στην διαμόρφωση της τελικής μορφής του ερωτηματολογίου και στην ενίσχυση της αξιοπιστίας του.

Η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου και κατά συνέπεια της παρούσας έρευνας, εξασφαλίζεται από το γεγονός ότι για τη δημιουργία του, επιλέχθηκαν, ως βάση, πρότυπα ερωτηματολόγια (Minnesota Satisfaction Questionnaire, Job Descriptive Index, Job Satisfaction Survey) τα οποία τυγχάνουν διεθνής αναγνώρισης και χρησιμοποιούνται ευρέως για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.

7. Συλλογή δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από 2 Ιανουαρίου 2019 έως και 31 Ιανουαρίου 2019. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν κατά τη διάρκεια εργασίας των υπαλλήλων, ανά τμήμα των διοικητικών υπηρεσιών του νοσοκομείου (π.χ. Τμήμα Προσωπικού, Τμήμα Κίνησης κ.τ.λ.). Της διανομής προηγήθηκε σύντομος πρόλογος, στον οποίο επεξηγείτο το περιεχόμενο της έρευνας, ο λόγος για τον οποίο γίνεται και εδόθησαν οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις για την τήρηση της ανωνυμίας και τη χρήση των ερωτηματολογίων για τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία και μόνο. Η συμπλήρωση και η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων δεν ήταν άμεση αλλά υπήρχε περιθώριο πέντε ημερών ανά τμήμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την πραγματοποίηση της έρευνας διανεμήθηκαν 117 και συγκεντρώθηκαν 111 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, ποσοστό συμμετοχής 94,8 %. Πρόκειται για αρκετά υψηλό ποσοστό που φανερώνει την θετική αντιμετώπιση του ερωτηματολογίου από τους εργαζομένους και την προθυμία τους να συμμετάσχουν στην έρευνα. Στη συνέχεια τα ερωτηματολόγια εξετάστηκαν ως προς την ορθότητα της συμπλήρωσης τους, ώστε να διαπιστωθούν τυχόν άκυρα αλλά και ως προς την αξιοπιστία των απαντήσεων για τυχόν ασυνέπειες ανάμεσα στις απαντήσεις που εδόθησαν για το βαθμό ικανοποίησης στα κριτήρια ενός παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης και στην απάντηση που δόθηκε για τη συνολική ικανοποίηση από τον συγκεκριμένο παράγοντα.

5.1 Στατιστική ανάλυση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

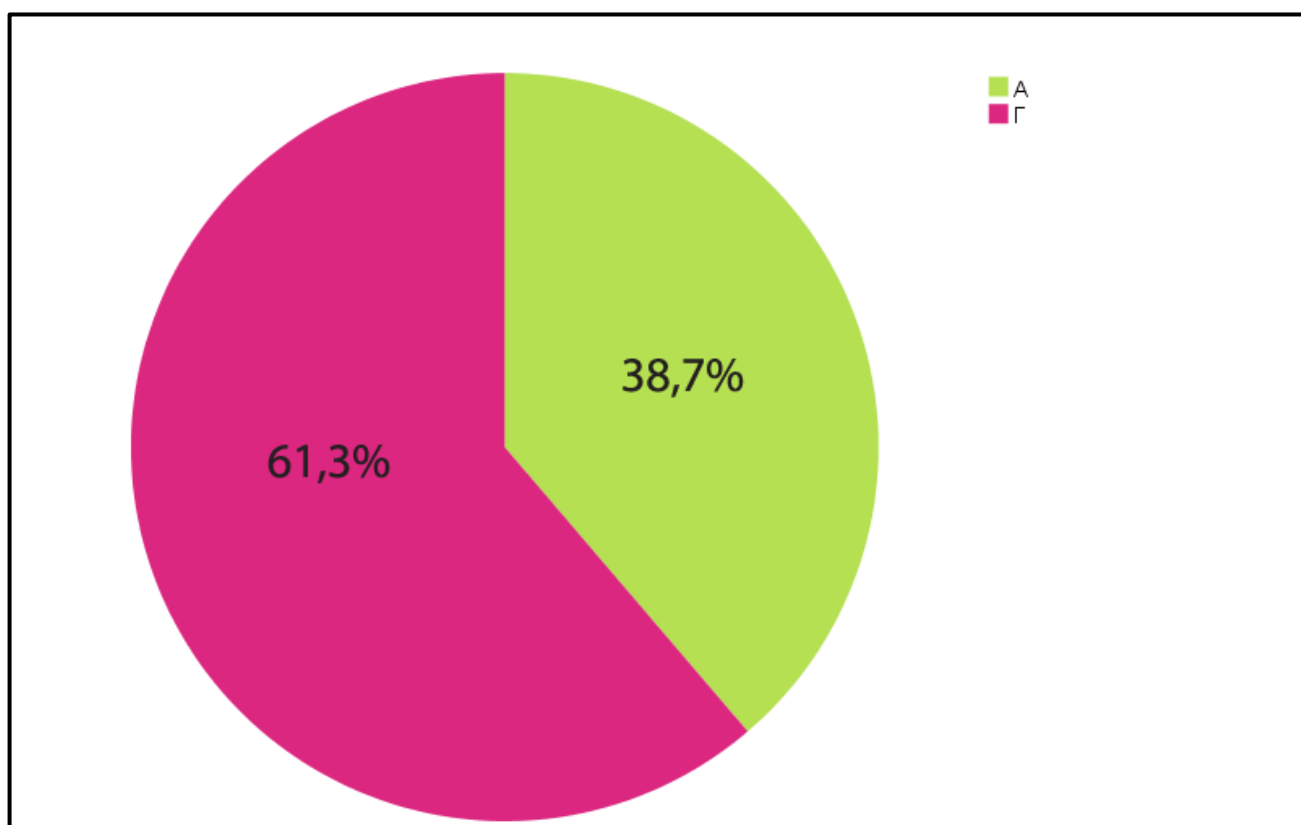
- ΦΥΛΟ

Στην έρευνα συμμετείχαν 43 άνδρες και 68 γυναίκες. Οι άνδρες ανέρχονται στο 38,7% του δείγματος και οι γυναίκες στο 61,3%.

Πίνακας 2.

Συμμετοχή ανά φύλο

ΦΥΛΟ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρες	43	38,7	38,7	38,7
	Γυναίκες	68	61,3	61,3	100,0
	Σύνολο	111	100,0	100,0	



Σχήμα 2. Ανάλυση δείγματος ως προς το φύλο

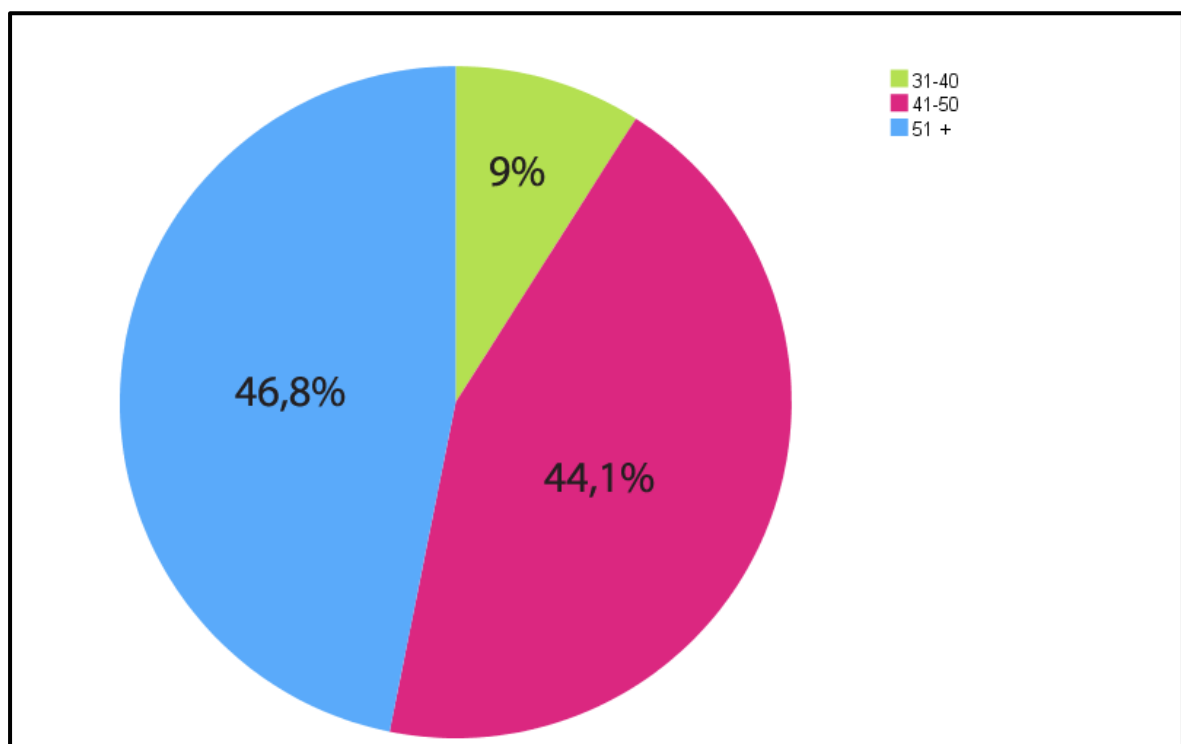
- ΗΛΙΚΙΑ

Το δείγμα χωρίζεται σε τέσσερις ηλικιακές ομάδες με ποσοστά συμμετοχής 9% για την ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών, 44,1% για την ομάδα των 41-50 ετών και 46,8% για την ομάδα των εργαζομένων από 51 ετών και άνω. Στην ηλικιακή ομάδα των 20-30 ετών δεν υπάρχουν συμμετέχοντες.

Πίνακας 3.

Συμμετοχή ανά ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40	10	9,0	9,0	9,0
	41-50	49	44,1	44,1	53,2
	51 +	52	46,8	46,8	100,0
Total		111	100,0	100,0	



Σχήμα 3. Ανάλυση δείγματος ως προς την ηλικία

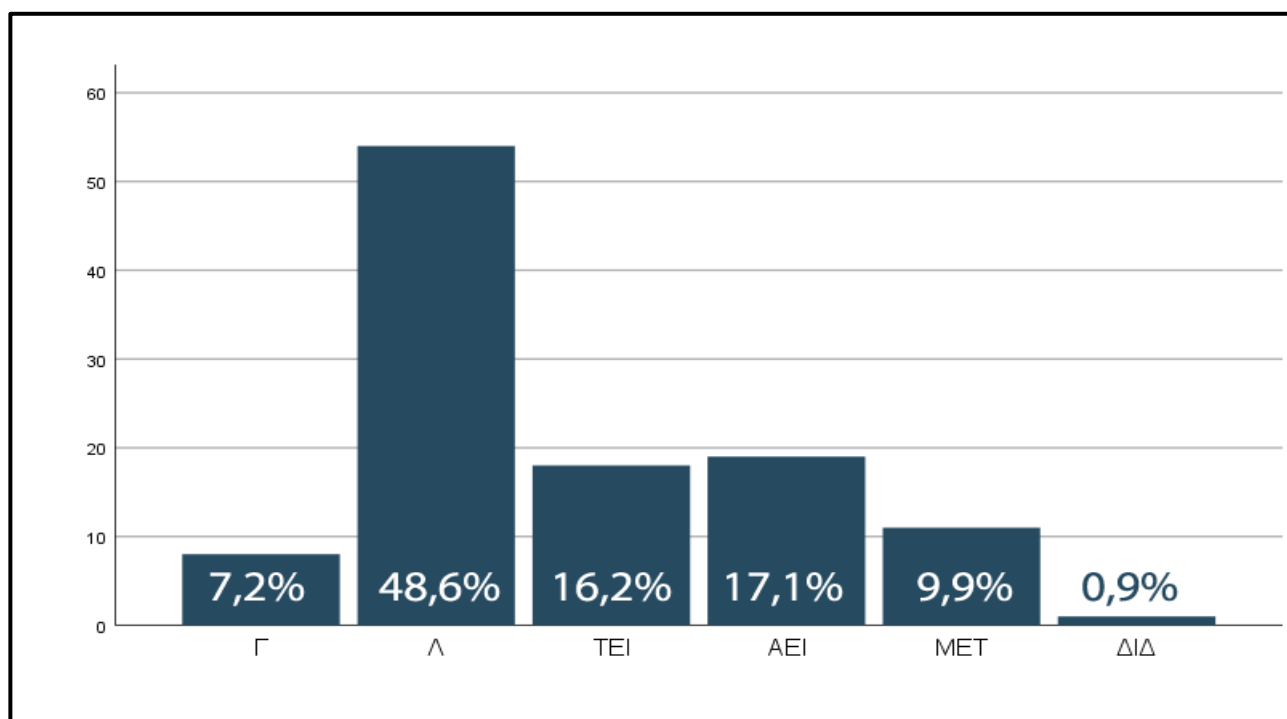
- ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, το 7,2 των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Γυμνασίου, το 48,6% απόφοιτοι Λυκείου, το 16,2 % απόφοιτοι ΤΕΙ (ΤΕ), το 17,1 απόφοιτοι Πανεπιστημίου (ΠΕ), το 9,9 κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου, το 0,9% κάτοχοι Διδακτορικού.

Πίνακας 4.

Συμμετοχή ανά επίπεδο εκπαίδευσης

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυμνάσιο	8	7,2	7,2	7,2
	Λύκειο	54	48,6	48,6	55,9
	ΤΕΙ	18	16,2	16,2	72,1
	ΑΕΙ	19	17,1	17,1	89,2
	Μετα- πτυχιακό	11	9,9	9,9	99,1
	Διδακτο- ρικό	1	,9	,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	



Σχήμα 4. Ανάλυση δείγματος ως προς το επίπεδο

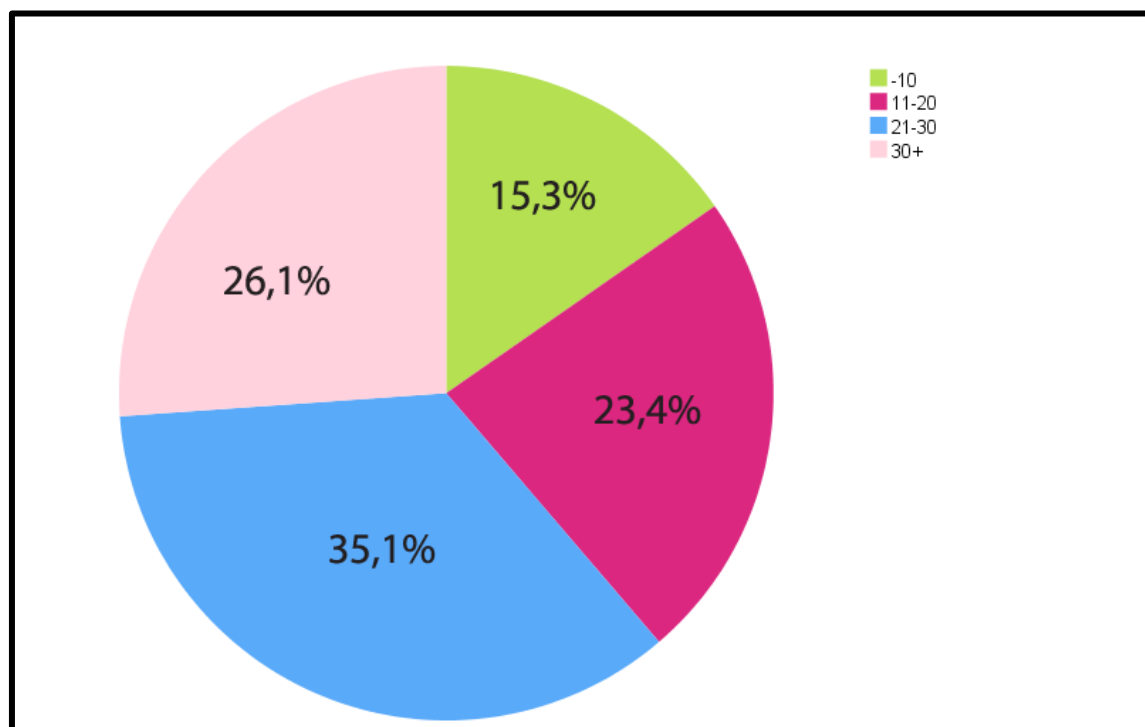
- ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Αναφορικά με τα συνολικά έτη υπηρεσίας, το 15,3% των συμμετεχόντων έχει λιγότερα από 10 έτη υπηρεσίας, το 23,4% έχει 11-20 έτη, το 35,1% 21-30 έτη και το 26,1% έχει περισσότερα από 30 έτη υπηρεσίας.

Πίνακας 5.

Συμμετοχή ως προς τα συνολικά έτη υπηρεσίας

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-10	17	15,3	15,3	15,3
	11-20	26	23,4	23,4	38,7
	21-30	39	35,1	35,1	73,9
	30+	29	26,1	26,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	



Σχήμα 5. Ανάλυση δείγματος ως προς τα συνολικά έτη υπηρεσίας

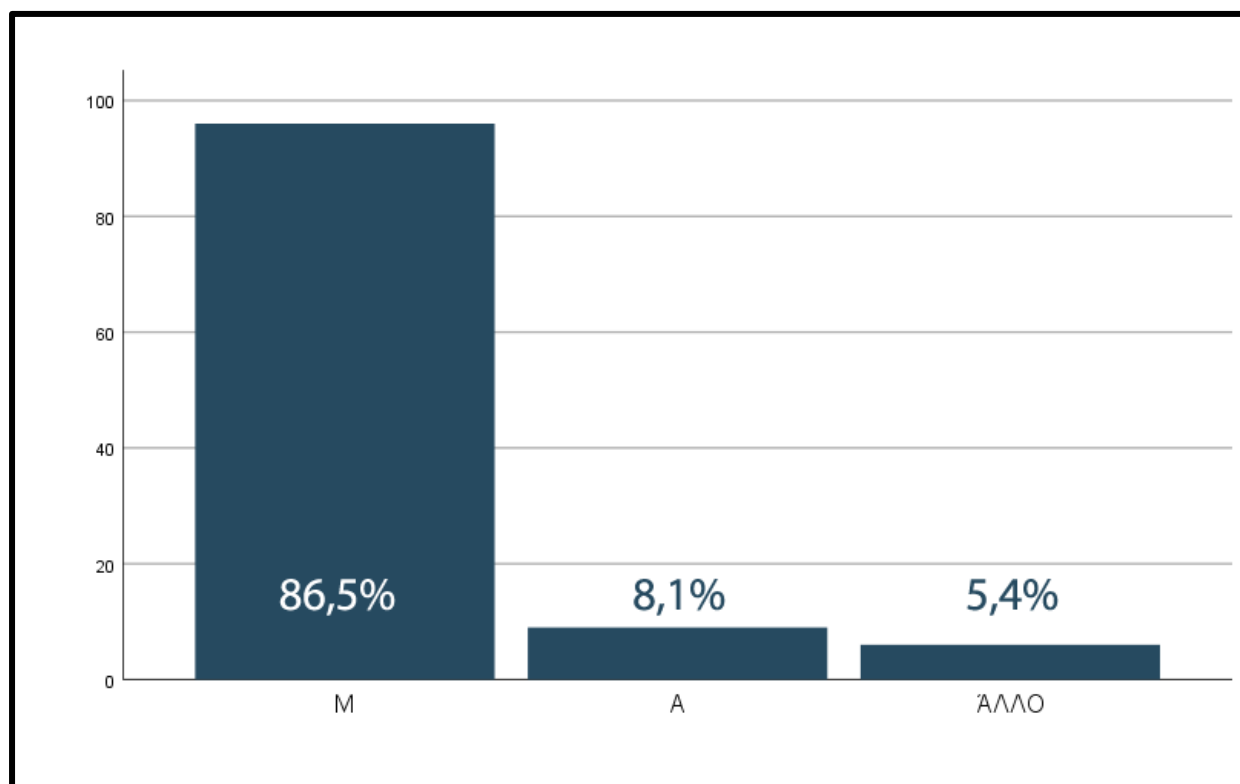
- ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ως προς τη σχέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, το 86,5% είναι Μόνιμοι Υπάλληλοι Δημοσίου Δικαίου, το 8,1% είναι Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου και το 5,4% δηλώνουν άλλη σχέση εργασίας.

Πίνακας 6.

Συμμετοχή ως προς τη σχέση εργασίας

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμοι	96	86,5	86,5	86,5
	Αορίστου Χρόνου	9	8,1	8,1	94,6
	Άλλο	6	5,4	5,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	



Σχήμα 6. Ανάλυση δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας

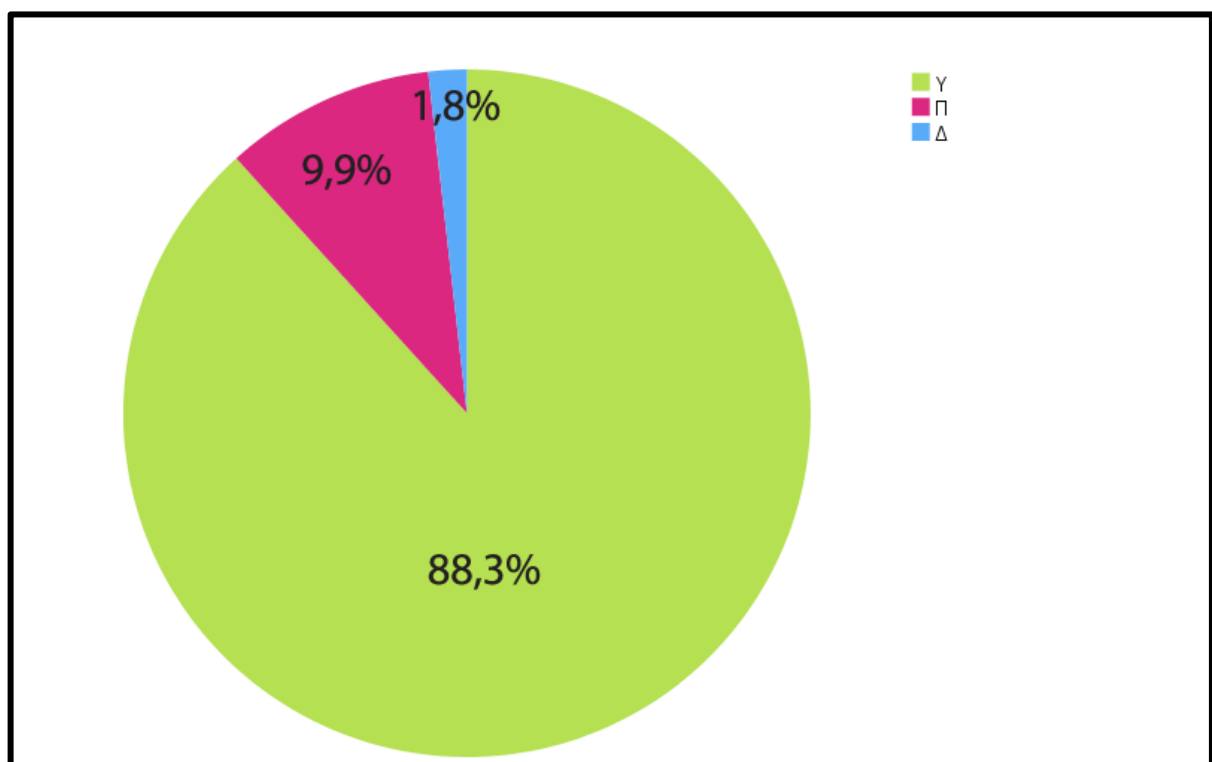
- ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ως προς τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, το 88,3% είναι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης, το 9,9% είναι Προϊστάμενοι τμήματος και το 1,8 είναι Διευθυντές.

Πίνακας 7.

Συμμετοχή ως προς τη θέση εργασίας

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	98	88,3	88,3	88,3
	Προϊστάμενος	11	9,9	9,9	98,2
	Διευθυντής	2	1,8	1,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	



Σχήμα 7. Ανάλυση δείγματος ως προς τη θέση εργασίας

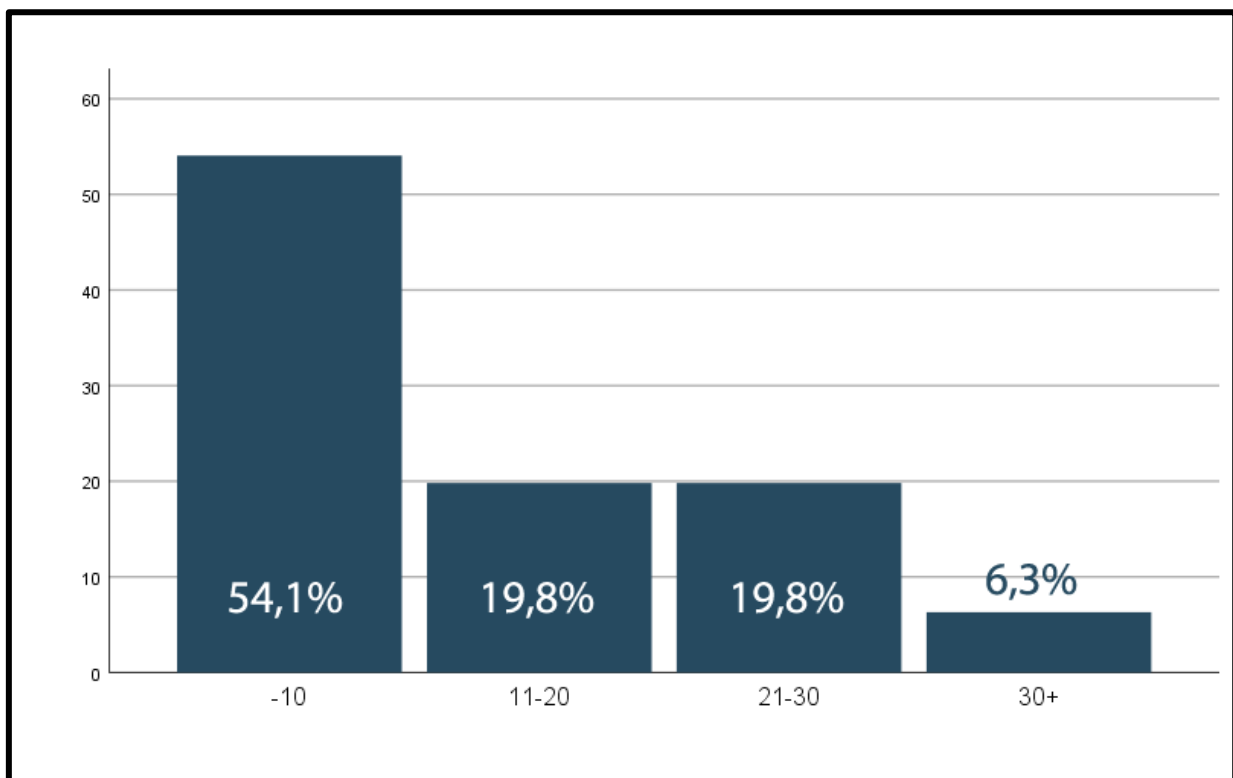
- Έτη εργασίας στη παρούσα θέση

Το δείγμα μας απαρτίζεται από υπαλλήλους που εργάζονται στην παρούσα θέση εργασίας έως 10 έτη σε ποσοστό 54,1% , 11-20 έτη σε ποσοστό 19,8%, 21-30 έτη σε ποσοστό 19,8% και 30 και άνω έτη σε ποσοστό 6,3%.

Πίνακας 8.

Συμμετοχή ως προς τα έτη εργασίας στη παρούσα θέση

ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-10	60	54,1	54,1	54,1
	11-20	22	19,8	19,8	73,9
	21-30	22	19,8	19,8	93,7
	30+	7	6,3	6,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

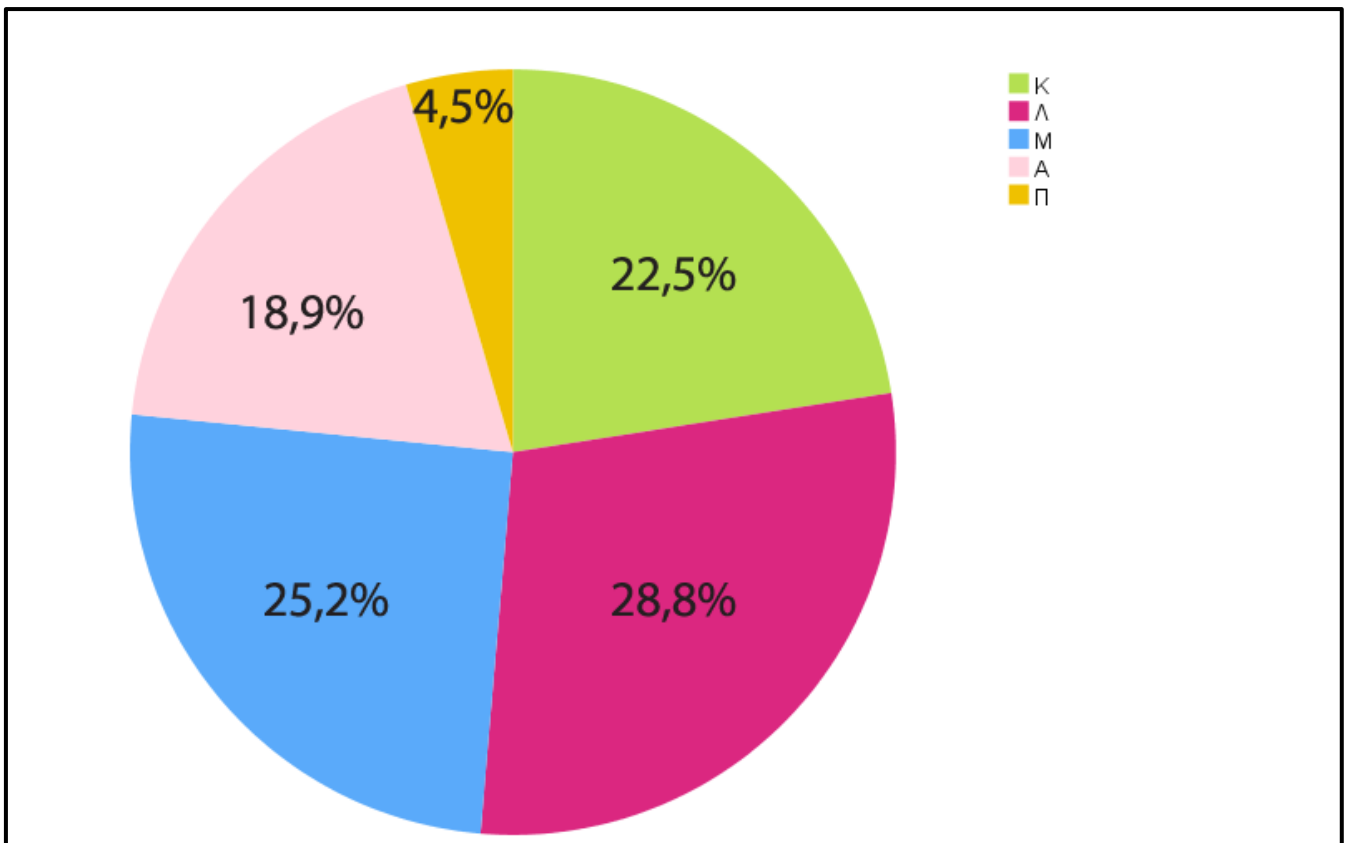


Σχήμα 8. Ανάλυση δείγματος ως προς τα έτη εργασίας στη παρούσα θέση

5.2.1 Στατιστική ανάλυση ως προς τους παράγοντες ικανοποίησης

- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

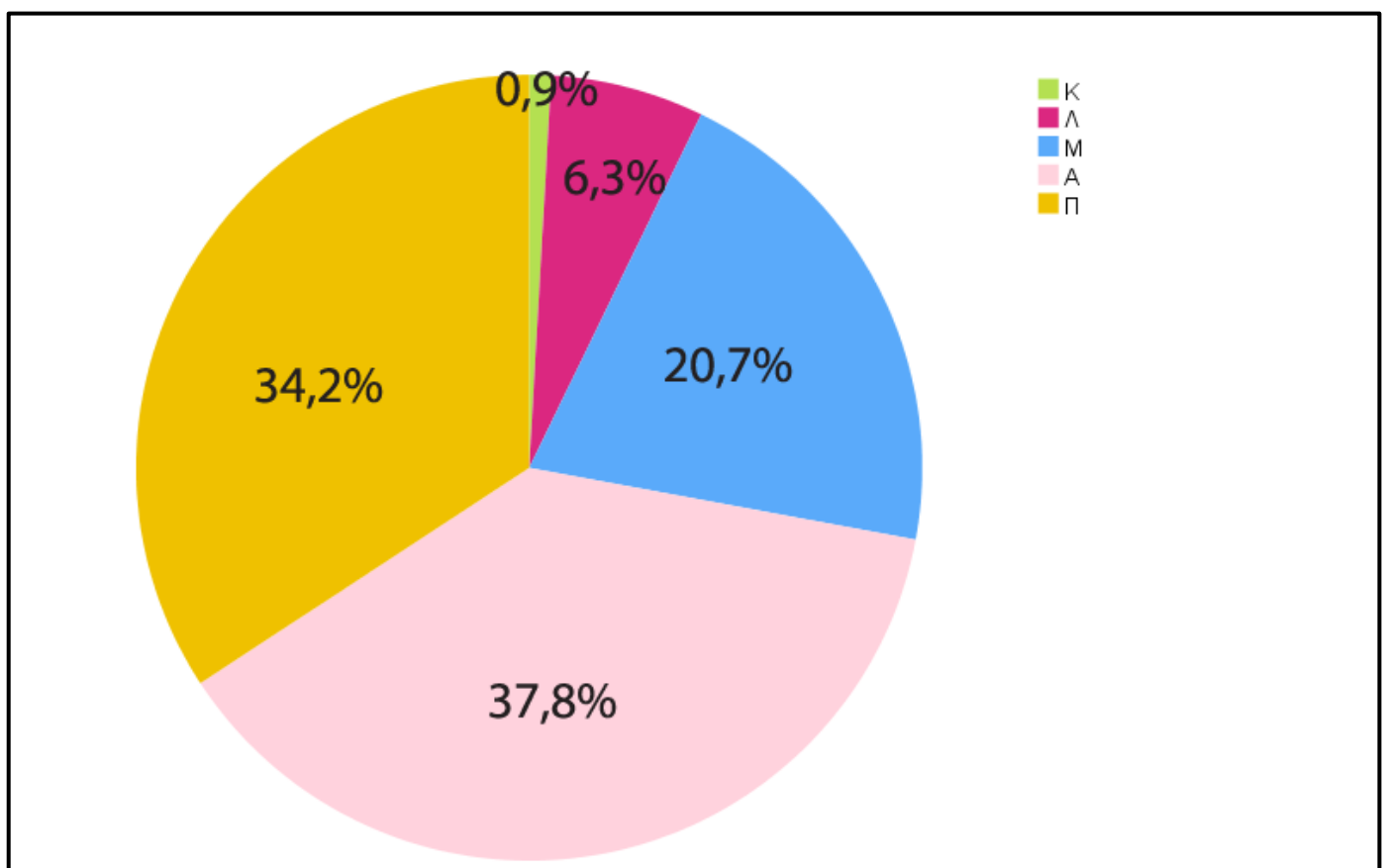
Στη στατιστική ανάλυση των παραγόντων που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, από το Σχήμα 9 προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα για την συνολική ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, ποσοστό 57,6% δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι από τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους (το 15,3% των εργαζομένων δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι και το 42,3% δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι). Μέτρια ικανοποίηση εκφράζει το 21,6% , το 13,5% δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι, ενώ το 7,2% δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους.



Σχήμα 9. Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά εργασίας

- ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

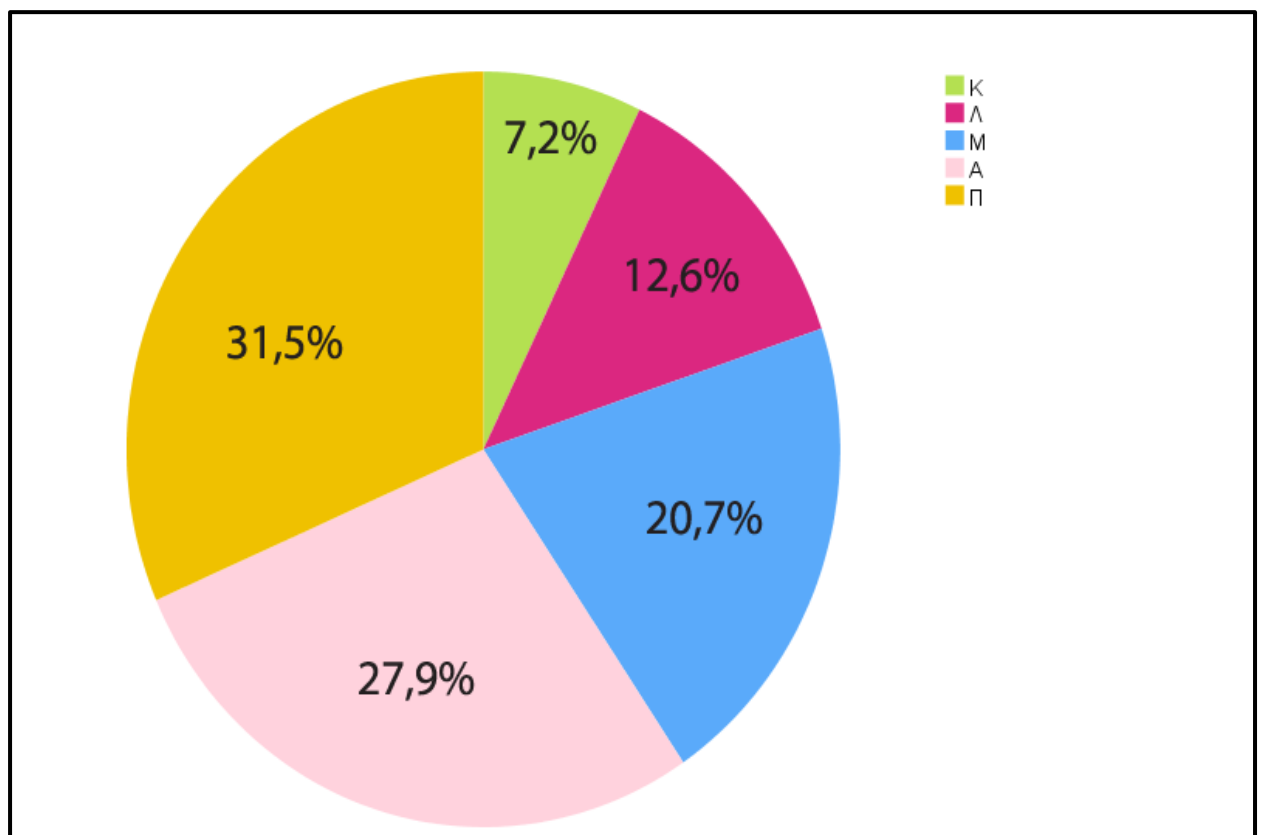
Από το Σχήμα 10 προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα για την συνολική ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, ποσοστό 72% δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, (το 34,2% των εργαζομένων δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι και το 37,8% των εργαζομένων δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι). Μέτρια ικανοποίηση εκφράζει το 20,7% , το 6,3% δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι ενώ το 0,9% δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους.



Σχήμα 10. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με συναδέλφους

- ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

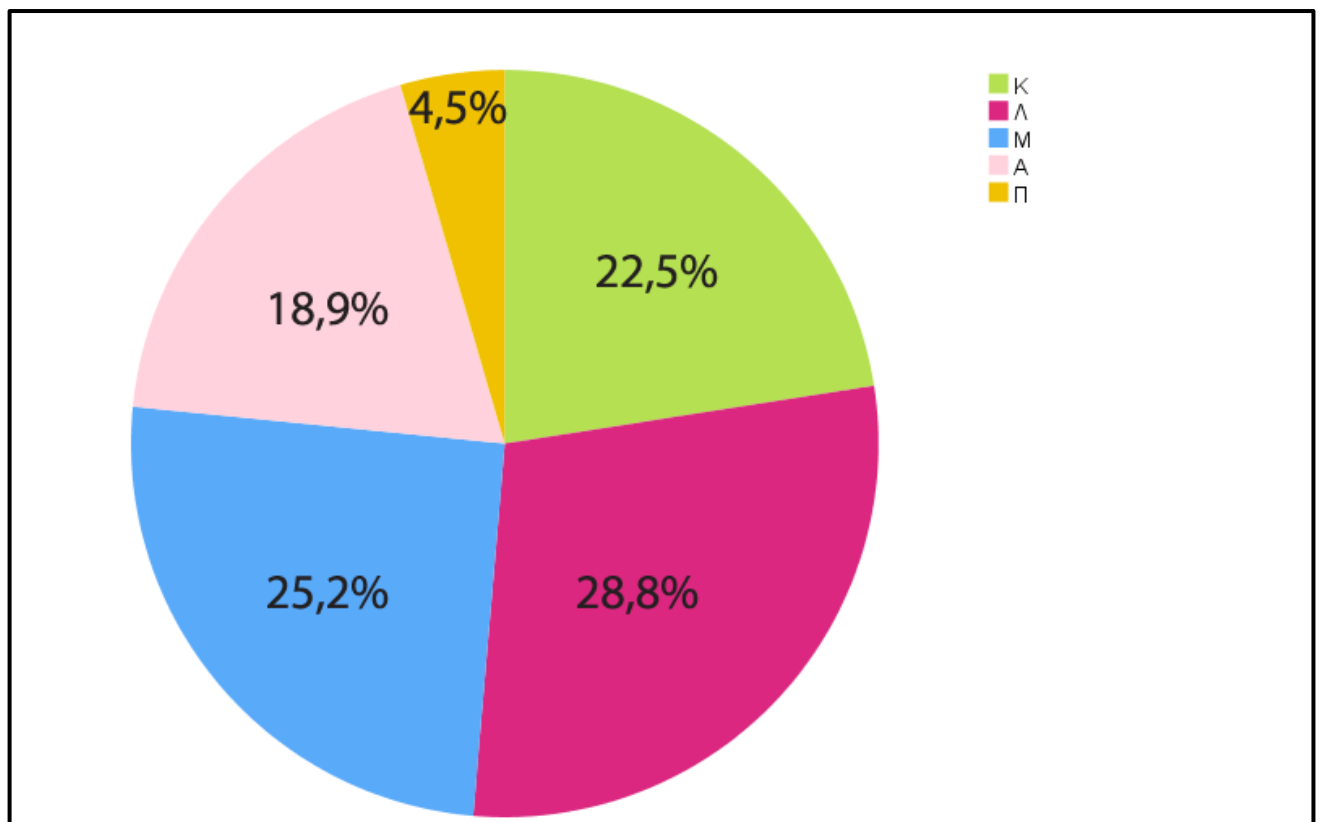
Από το Σχήμα 11 προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα για την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενο τους. Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, ποσοστό 59,4% δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο τους (το 31,5% των εργαζομένων δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι και το 27,9% των εργαζομένων δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι). Μέτρια ικανοποίηση εκφράζει το 20,7% , το 12,6 % δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι ενώ το 7,2 % δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο τους.



Σχήμα 11. Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο

- ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΜΙΣΘΟ

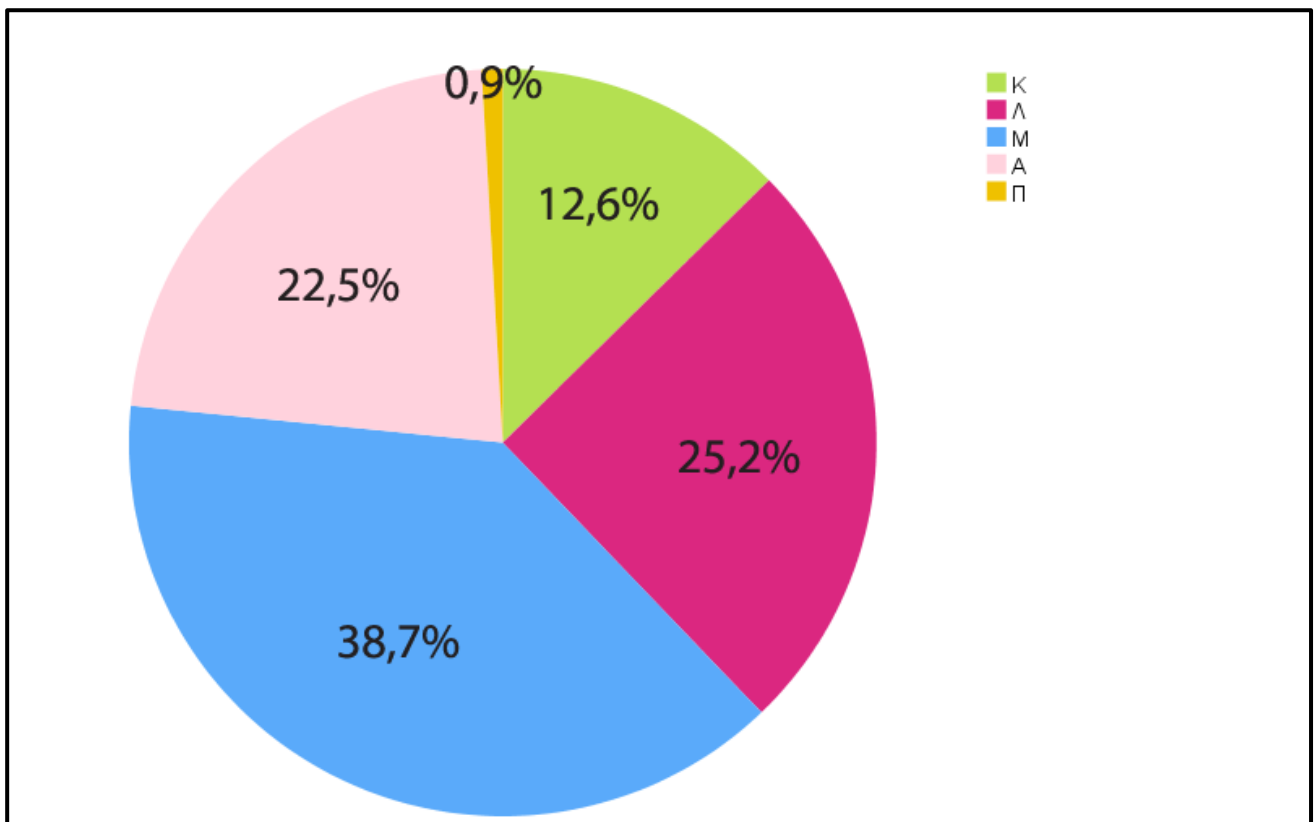
Από το Σχήμα 12 προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα για την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από τον μισθό τους. Το 23,4% των ερωτηθέντων δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον μισθό που λαμβάνουν (το 4,5 % δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από τον μισθό τους και το 18,9 % δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι). Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, ποσοστό 76,5%, δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τον μισθό τους, με το 25,2% να εκφράζει μέτρια ικανοποίηση, το 22,5% των εργαζομένων να δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένοι και το 28,8% των να δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι.



Σχήμα 12. Ικανοποίηση από τον μισθό

- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Από το Σχήμα 13 προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα για την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από την πολιτική του οργανισμού. Το 23,4 των ερωτηθέντων δηλώνουν ικανοποιημένοι από την πολιτική του οργανισμού (το 0,9% των εργαζομένων δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι και το 22,5% των εργαζομένων δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι). Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, ποσοστό 76,5%, δηλώνουν μη ικανοποιημένοι από την πολιτική του οργανισμού με το 38,7% να δηλώνουν μέτρια ικανοποίηση, το 25,2% να είναι λίγο ικανοποιημένοι και το 12,6% καθόλου ικανοποιημένοι.



Σχήμα 13. Ικανοποίηση από την πολιτική του οργανισμού

5.2.2 Ποσοστά ικανοποίησης ανά παράγοντα

Εξετάζοντας τα ποσοστά των ερωτηθέντων που δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένοι και πολύ ικανοποιημένοι από κάθε παράγοντα ικανοποίησης συνολικά και τα ποσοστά των ερωτηθέντων που δήλωσαν καθόλου ή λίγο ικανοποιημένοι από κάθε παράγοντα ικανοποίησης συνολικά, όπως εμφανίζονται στον Πίνακα 9, προκύπτει ότι ο παράγοντας με το μεγαλύτερο βαθμό εργασιακής ικανοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους με ποσοστό 72% (με ποσοστό δυσαρέσκειας 7,2%). Ακολουθεί η σχέση με τον προϊστάμενο σε ποσοστό 59,4% (με ποσοστό δυσαρέσκειας 19,8%), τα χαρακτηριστικά της εργασίας σε ποσοστό 57,6% (ποσοστό δυσαρέσκειας 20,7%), ο μισθός, που λαμβάνουν, με ποσοστό 23,4% (ποσοστό δυσαρέσκειας 51,3%) και η πολιτική του οργανισμού, σε ποσοστό 23,4% (ποσοστό δυσαρέσκειας 37,8).

Πίνακας 9.

Ποσοστά ικανοποίησης ανά παράγοντα

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ	ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	57,6%	20,7%
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	72%	7,2%
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	59,4%	19,8%
ΜΙΣΘΟΣ	23,4%	51,3%
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	23,4%	37,8%

5.3 Υποκριτήρια παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μελετώντας το Πίνακα 10 διαπιστώνουμε ότι, όσον αφορά τα υποκριτήρια, που συνθέτουν το κριτήριο «ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας», το 46,8% των ερωτώμενων θεωρεί ότι είναι αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο από τον καθημερινό όγκο εργασίας τους, το 29,7% μέτρια ικανοποιημένο, το 11,7% λίγο ικανοποιημένο και το 11,7% καθόλου ικανοποιημένο. Από την ποικιλία των εργασιών που τους ανατίθενται, το 52,2% δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο ή πολύ ικανοποιημένο, το 27,5% μέτρια ικανοποιημένο, το 11,7% λίγο ικανοποιημένο και το 9% καθόλου ικανοποιημένο. Όσον αφορά τον βαθμό ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών τους, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 56,7%, δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο, το 21,6 μέτρια ικανοποιημένο, το 15,3% λίγο ικανοποιημένο και το 6,3% καθόλου ικανοποιημένο. Τέλος, από τις επεξηγήσεις που

λαμβάνουν για την εκτέλεση των εργασιών τους, το 50,4% δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο, το 20,7% μέτρια ικανοποιημένο, το 17,1% λίγο ικανοποιημένο και το 11,7% καθόλου ικανοποιημένο.

Πίνακας 10.

Ικανοποίηση από τα υποκριτήρια για χαρακτηριστικά εργασίας

ΟΓΚΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	11,7	11,7	11,7
	Λίγο	13	11,7	11,7	23,4
	Μέτρια	33	29,7	29,7	53,2
	Αρκετά	39	35,1	35,1	88,3
	Πολύ	13	11,7	11,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	9,0	9,0	9,0
	Λίγο	13	11,7	11,7	20,7
	Μέτρια	30	27,0	27,0	47,7
	Αρκετά	45	40,5	40,5	88,3
	Πολύ	13	11,7	11,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

ΒΑΘΜΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	6,3	6,3	6,3
	Λίγο	17	15,3	15,3	21,6
	Μέτρια	24	21,6	21,6	43,2
	Αρκετά	42	37,8	37,8	81,1
	Πολύ	21	18,9	18,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	11,7	11,7	11,7
	Λίγο	19	17,1	17,1	28,8
	Μέτρια	23	20,7	20,7	49,5

Αρκετά	43	38,7	38,7	88,3
Πολύ	13	11,7	11,7	100,0
Total	111	100,0	100,0	

- ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

Μελετώντας το Πίνακα 11 διαπιστώνουμε ότι, όσον αφορά τα υποκριτήρια, που συνθέτουν το κριτήριο «ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους», το 72% των ερωτώμενων δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο ή πολύ ικανοποιημένο από το αίσθημα ομαδικότητας, το 19,8% μέτρια ικανοποιημένο, το 8,1% λίγο ικανοποιημένο ενώ δεν καταγράφεται καμία απάντηση στην επιλογή καθόλου. Από το αίσθημα εμπιστοσύνης, το 64,8% δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο, το 23,4% μέτρια ικανοποιημένο, το 10,8% λίγο ικανοποιημένο και το 0,9% καθόλου ικανοποιημένο. Όσον αφορά τον βαθμό ελευθερίας για αναζήτηση βοήθειας από τους συναδέλφους, το 69,3% δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο, το 20,7% μέτρια ικανοποιημένο, το 6,3% λίγο ικανοποιημένο και το 3,6% καθόλου ικανοποιημένο. Τέλος, από τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσουν με τους συναδέλφους τους, το 71,1% δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο, το 18% μέτρια ικανοποιημένο, το 8,1% λίγο ικανοποιημένο και το 2,7% καθόλου ικανοποιημένο.

Πίνακας 11.

Ικανοποίηση από τα υποκριτήρια για σχέσεις με συναδέλφους

ΑΙΣΘΗΜΑ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	9	8,1	8,1	8,1
	Μέτρια	22	19,8	19,8	27,9
	Αρκετά	50	45,0	45,0	73,0
	Πολύ	30	27,0	27,0	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,9	,9	,9
	Λίγο	12	10,8	10,8	11,7
	Μέτρια	26	23,4	23,4	35,1
	Αρκετά	41	36,9	36,9	72,1
	Πολύ	31	27,9	27,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΒΟΗΘΕΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	3,6	3,6	3,6
	Λίγο	7	6,3	6,3	9,9
	Μέτρια	23	20,7	20,7	30,6
	Αρκετά	41	36,9	36,9	67,6
	Πολύ	36	32,4	32,4	100,0
	Total		111	100,0	100,0

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2,7	2,7	2,7
	Λίγο	9	8,1	8,1	10,8
	Μέτρια	20	18,0	18,0	28,8
	Αρκετά	46	41,4	41,4	70,3
	Πολύ	33	29,7	29,7	100,0
	Total		111	100,0	100,0

- ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

Μελετώντας το Πίνακα 12 διαπιστώνουμε ότι, όσον αφορά τα υποκριτήρια, που συνθέτουν το κριτήριο «ικανοποίηση από τον προϊστάμενο», το 54% των ερωτώμενων δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο από το αίσθημα εμπιστοσύνης που εμπνέει ο προϊστάμενος σχετικά με την επίλυση προβλημάτων στο χώρο εργασίας, το 25,2 μέτρια ικανοποιημένο, το 12,6 λίγο ικανοποιημένο και το 8,1% καθόλου ικανοποιημένο. Από το αίσθημα εμπιστοσύνης, που εμπνέει ο προϊστάμενος σχετικά με τη γνώση του αντικειμένου του, το 58,5% δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο, το 21,6% μέτρια ικανοποιημένο, το 10,8% λίγο ικανοποιημένο και το 9% καθόλου ικανοποιημένο. Όσον αφορά τις ευκαιρίες που τους δίνονται να εφαρμόζουν τις δικές τους ιδέες για βελτίωση του τρόπου εργασίας τους, το 54,9 % δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο, το 25,2% μέτρια ικανοποιημένο, το 12,6% λίγο ικανοποιημένο και το 7,2% καθόλου ικανοποιημένο. Τέλος, από το ενδιαφέρον και την κατανόηση που δείχνει ο προϊστάμενος σχετικά με τα προβλήματα τους, το 57,6 % δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο, το 18% μέτρια ικανοποιημένο, το 14,4% λίγο ικανοποιημένο και το 9,9% καθόλου ικανοποιημένο.

Πίνακας 12.

Ικανοποίηση από υποκριτήρια για τον προϊστάμενο

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΓΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	8,1	8,1	8,1
	Λίγο	14	12,6	12,6	20,7
	Μέτρια	28	25,2	25,2	45,9
	Αρκετά	29	26,1	26,1	72,1
	Πολύ	31	27,9	27,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΓΙΑ ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	9,0	9,0	9,0
	Λίγο	12	10,8	10,8	19,8
	Μέτρια	24	21,6	21,6	41,4
	Αρκετά	33	29,7	29,7	71,2
	Πολύ	32	28,8	28,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΙΔΕΩΝ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	7,2	7,2	7,2
	Λίγο	14	12,6	12,6	19,8
	Μέτρια	28	25,2	25,2	45,0
	Αρκετά	34	30,6	30,6	75,7
	Πολύ	27	24,3	24,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	9,9	9,9	9,9
	Λίγο	16	14,4	14,4	24,3
	Μέτρια	20	18,0	18,0	42,3
	Αρκετά	36	32,4	32,4	74,8
	Πολύ	28	25,2	25,2	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

- ΜΙΣΘΟΣ

Μελετώντας το Πίνακα 13 διαπιστώνουμε ότι, όσον αφορά τα υποκριτήρια, που συνθέτουν το κριτήριο «ικανοποίηση από τον μισθό», το 26,1% των ερωτώμενων δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο από την αμοιβή που λαμβάνει σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλει, το 29,7% μέτρια ικανοποιημένο, το 21,6% λίγο ικανοποιημένο και το 22,5% καθόλου ικανοποιημένο. Από την αμοιβή που λαμβάνουν σε σχέση με το φόρτο εργασίας τους, το 23,4% δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο, το 26,1% μέτρια ικανοποιημένο, το 26,1% λίγο ικανοποιημένο και το 24,3% καθόλου ικανοποιημένο. Όσον αφορά την αμοιβή που λαμβάνουν για τις υπερωρίες, το 21,6% δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο. Τέλος, από την αμοιβή σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο, το 28,8% δηλώνουν αρκετά ή πολύ ικανοποιημένοι.

Πίνακας 13.

Ικανοποίηση από υποκριτήρια για τον μισθό

ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	22,5	22,5	22,5
	Λίγο	24	21,6	21,6	44,1
	Μέτρια	33	29,7	29,7	73,9
	Αρκετά	25	22,5	22,5	96,4
	Πολύ	4	3,6	3,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	27	24,3	24,3	24,3
	Λίγο	29	26,1	26,1	50,5
	Μέτρια	29	26,1	26,1	76,6
	Αρκετά	22	19,8	19,8	96,4
	Πολύ	4	3,6	3,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	35	31,5	31,5	31,5
	Λίγο	30	27,0	27,0	58,6
	Μέτρια	22	19,8	19,8	78,4

Αρκετά	19	17,1	17,1	95,5
Πολύ	5	4,5	4,5	100,0
Total	111	100,0	100,0	

ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	17,1	17,1	17,1
	Λίγο	32	28,8	28,8	45,9
	Μέτρια	28	25,2	25,2	71,2
	Αρκετά	28	25,2	25,2	96,4
	Πολύ	4	3,6	3,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Μελετώντας το Πίνακα 14 διαπιστώνουμε ότι, όσον αφορά τα υποκριτήρια, που συνθέτουν το κριτήριο «ικανοποίηση από την πολιτική του οργανισμού», το 18,9% των ερωτώμενων δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης που τους προσφέρονται. Από την αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλουν, το 25,2% δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο. Από την δυνατότητα συμμετοχής σε επιμορφωτικά σεμινάρια το 19,8% δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο. Από την ενημέρωση που λαμβάνουν από την Διοίκηση για θέματα της εργασίας τους που τους απασχολούν, το 20,7% δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο. Τέλος, από τις διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης της απόδοσης τους, το 25,2% δηλώνει αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο.

Πίνακας 14.

Ικανοποίηση από υποκριτήρια για την πολιτική του οργανισμού

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ-ΕΞΕΛΙΞΗΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	34	30,6	30,6	30,6
	Λίγο	27	24,3	24,3	55,0
	Μέτρια	29	26,1	26,1	81,1
	Αρκετά	20	18,0	18,0	99,1
	Πολύ	1	,9	,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	16,2	16,2	16,2
	Λίγο	33	29,7	29,7	45,9
	Μέτρια	32	28,8	28,8	74,8
	Αρκετά	22	19,8	19,8	94,6
	Πολύ	6	5,4	5,4	100,0
	Total		111	100,0	100,0

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	35	31,5	31,5	31,5
	Λίγο	26	23,4	23,4	55,0
	Μέτρια	28	25,2	25,2	80,2
	Αρκετά	15	13,5	13,5	93,7
	Πολύ	7	6,3	6,3	100,0
	Total		111	100,0	100,0

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΑΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

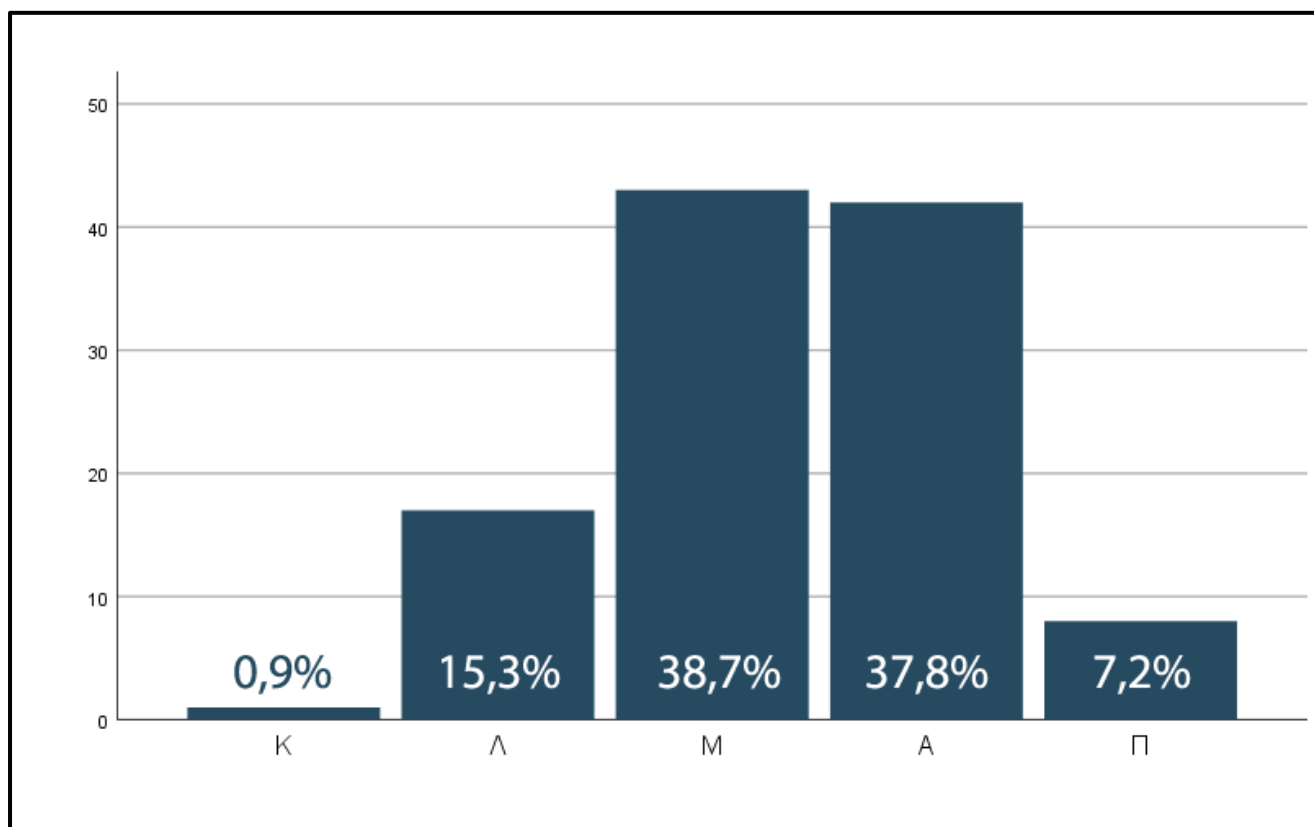
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	23,4	23,4	23,4
	Λίγο	25	22,5	22,5	45,9
	Μέτρια	37	33,3	33,3	79,3
	Αρκετά	20	18,0	18,0	97,3
	Πολύ	3	2,7	2,7	100,0
	Total		111	100,0	100,0

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	22	19,8	19,8	19,8
	Λίγο	25	22,5	22,5	42,3
	Μέτρια	36	32,4	32,4	74,8
	Αρκετά	25	22,5	22,5	97,3
	Πολύ	3	2,7	2,7	100,0
	Total		111	100,0	100,0

5.4 Συνολική ικανοποίηση από την εργασία

Όσον αφορά την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, όπως προκύπτει από το Σχήμα 14., το 7,2% των εργαζομένων δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους ενώ το 37,8% των εργαζομένων δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι. Μέτρια ικανοποίηση εκφράζει το 38,7 % , το 15,3 % δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι, ενώ το 0,9 % δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την εργασία τους.



Σχήμα 14. Συνολική ικανοποίηση από την εργασία

5.5 Στατιστική ανάλυση εργασιακής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση ανά φύλο, από τον Πίνακα 15 προκύπτει ότι, από τους 43 άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα, 8 απάντησαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, 15 μέτρια ικανοποιημένοι, 15 αρκετά ικανοποιημένοι και 5 πολύ ικανοποιημένοι. Από τις 68 γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα, 1 δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένη από την εργασία της, 9 δήλωσαν λίγο ικανοποιημένες, 28 μέτρια ικανοποιημένες, 27 αρκετά ικανοποιημένες και 3 πολύ ικανοποιημένες.

Πίνακας 15.

Φύλο και Ικανοποίηση

ΦΥΛΟ * ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Crosstabulation						
Count						
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ					Total
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΑΝΔΡΕΣ	0	8	15	15	5	43
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	1	9	28	27	3	68
Total	1	17	43	42	8	111

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση ανά ηλικιακή ομάδα, από τον Πίνακα 16 προκύπτει ότι, από τους 10 συμμετέχοντες ηλικίας 31-40 ετών, ένας απάντησε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος από την εργασία του και ένας ότι είναι λίγο ικανοποιημένος, 5 ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι, 3 ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι ενώ δεν καταγράφεται καμία απάντηση στην επιλογή πολύ. Από τους 49 συμμετέχοντες ηλικίας 41-50 ετών, 5 δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι, 17 μέτρια ικανοποιημένοι, 21 αρκετά και 6 πολύ ικανοποιημένοι. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή καθόλου. Από τους 52 συμμετέχοντες ηλικίας 51 ετών και πάνω, 11 δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι, 21 δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι, 18 αρκετά και 2 πολύ ικανοποιημένοι ενώ δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή καθόλου.

Πίνακας 16.

Ηλικία και ικανοποίηση

ΗΛΙΚΙΑ * ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Crosstabulation							
Count							
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ					Total	
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ		
ΗΛΙΚΙΑ	31-40	1	1	5	3	0	10
	41-50	0	5	17	21	6	49
	51 +	0	11	21	18	2	52
Total		1	17	43	42	8	111

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση ανά επίπεδο εκπαίδευσης, από τον Πίνακα 17 προκύπτει ότι, από τους 8 συμμετέχοντες που είναι απόφοιτοι Γυμνασίου, 6 είναι αρκετά ή πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ένας μέτρια ικανοποιημένος και ένας λίγο ικανοποιημένος. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή καθόλου. Από τους 54 απόφοιτους Λυκείου, 29 δηλώνουν αρκετά ή πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, 15 μέτρια ικανοποιημένοι και 10 λίγο

ικανοποιημένοι. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή καθόλου. Από τους 18 απόφοιτους ΤΕΙ, 6 δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, 8 μέτρια ικανοποιημένοι και 4 λίγο ικανοποιημένοι. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στις επιλογές πολύ ή καθόλου. Από του 19 απόφοιτους ΑΕΙ, 4 είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, 13 μέτρια ικανοποιημένοι και οι 2 λίγο ικανοποιημένοι. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στις επιλογές πολύ ή καθόλου. Από τους 11 κατέχοντες μεταπτυχιακό τίτλο (Μεταπτυχιακό), 4 δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, 6 μέτρια ικανοποιημένοι και ένας καθόλου ικανοποιημένος, Δεν καταγράφονται απαντήσεις στις επιλογές λίγο και πολύ. Τέλος ο ένας ερωτώμενος με μεταπτυχιακό τίτλο (Διδακτορικό) δηλώνει αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία του.

Πίνακας 17.

Επίπεδο εκπαίδευσης και ικανοποίηση

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ * ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Crosstabulation

Count

		ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ					Total
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	1	1	5	1	8
	ΛΥΚΕΙΟ	0	10	15	22	7	54
	ΤΕΙ	0	4	8	6	0	18
	ΑΕΙ	0	2	13	4	0	19
	ΜΕΤΑΠΤΥΧ.	1	0	6	4	0	11
	ΔΙΔΑΚΤ.	0	0	0	1	0	1
Total		1	17	43	42	8	111

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση ανά έτη υπηρεσίας, από τον Πίνακα 18 προκύπτει ότι, από τους 17 συμμετέχοντες με έτη υπηρεσίας κάτω των δέκα, οι 8 είναι αρκετά ικανοποιημένοι, 4 μέτρια ικανοποιημένοι, 4 λίγο ικανοποιημένοι και ένας καθόλου ικανοποιημένος. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή πολύ. Από τους 26 συμμετέχοντες με έτη υπηρεσίας 11-20, 15 δηλώνουν αρκετά, ένας πολύ ικανοποιημένος, 8 μέτρια ικανοποιημένοι και 2 λίγο ικανοποιημένοι. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή καθόλου. Από τους 39 συμμετέχοντες με έτη υπηρεσίας 21-30, 6 δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι, 10 αρκετά ικανοποιημένοι, 18 μέτρια ικανοποιημένοι και 5 λίγο ικανοποιημένοι. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή καθόλου. Τέλος, από τους 29 συμμετέχοντες με έτη υπηρεσίας 30 και άνω, ένας δηλώνει πολύ ικανοποιημένος, 9 αρκετά ικα-

νοποιημένοι, 13 μέτρια ικανοποιημένοι και 6 λίγο ικανοποιημένοι. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή καθόλου.

Πίνακας 18.

Έτη υπηρεσίας και ικανοποίηση

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ * ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Crosstabulation							
Count		ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ					
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	Total
ΕΤΗ	-10	1	4	4	8	0	17
	11-20	0	2	8	15	1	26
	21-30	0	5	18	10	6	39
	30+	0	6	13	9	1	29
Total		1	17	43	42	8	111

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση ανά σχέση εργασίας, από τον Πίνακα 19 προκύπτει ότι, από τους 96 συμμετέχοντες με σχέση εργασίας μόνιμου, 6 δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, 37 αρκετά ικανοποιημένοι, 38 μέτρια ικανοποιημένοι, 14 λίγο ικανοποιημένοι και ένας καθόλου ικανοποιημένος. Από τους 9 συμμετέχοντες με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου, 2 δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι, 2 αρκετά ικανοποιημένοι, 3 μέτρια ικανοποιημένοι, 2 λίγο ικανοποιημένοι. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή καθόλου. Από τους 6 συμμετέχοντες άλλη σχέση εργασίας, 3 δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι, 2 μέτρια ικανοποιημένοι και ένας λίγο ικανοποιημένος. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στις επιλογές πολύ ή καθόλου.

Πίνακας 19.

Σχέση εργασίας και ικανοποίηση

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ* ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Crosstabulation							
Count		ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ					
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	Total
ΣΧΕΣΗ	ΜΟΝΙΜΟΣ	1	14	38	37	6	96
	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	0	2	3	2	2	9
	ΆΛΛΟ	0	1	2	3	0	6
Total		1	17	43	42	8	111

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση ανά θέση εργασίας, από τον Πίνακα 20 προκύπτει ότι, από τους 98 συμμετέχοντες που δεν κατέχουν θέση ευθύνης, οι 8 δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, οι 36 δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι, 38 μέτρια ικανοποιημένοι, 15 λίγο ικανοποιημένοι και ένας καθόλου ικανοποιημένος. Από τους 11 συμμετέχοντες που είναι Προϊστάμενοι τμημάτων, 6 δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι, 3 μέτρια ικανοποιημένοι και 2 λίγο ικανοποιημένοι. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στις επιλογές πολύ ή καθόλου. Από τους δύο συμμετέχοντες σε θέση Διευθυντή και οι δύο δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Πίνακας 20.

Θέση εργασίας και Ικανοποίηση

Count		ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ * ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Crosstabulation					Total
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΘΕΣΗ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	1	15	38	36	8	98
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	0	2	3	6	0	11
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0	0	2	0	0	2
Total		1	17	43	42	8	111

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση ανά έτη εργασίας στη παρούσα θέση, από τον Πίνακα 21 προκύπτει ότι, από τους 60 συμμετέχοντες με έως 10 έτη στη παρούσα θέση εργασίας, 3 δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, 26 δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι, 20 δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι, 10 λίγο ικανοποιημένοι και ένας καθόλου ικανοποιημένος. Από τους 22 συμμετέχοντες με 11-20 έτη στη παρούσα θέση, 2 δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι, 7 αρκετά ικανοποιημένοι, 12 μέτρια ικανοποιημένοι και ένας λίγο ικανοποιημένος. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή καθόλου. Από τους 22 συμμετέχοντες με 21-30 έτη στη παρούσα θέση, 2 δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι με την εργασία τους, 5 δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι, 10 μέτρια ικανοποιημένοι και 5 λίγο ικανοποιημένοι. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή καθόλου. Τέλος, από τους 7 συμμετέχοντες με 30 έτη και άνω στη παρούσα θέση, ένας δηλώνει πολύ ικανοποιημένος, 4 αρκετά ικανοποιημένοι, ένας μέτρια ικανοποιημένος και ένας λίγο ικανοποιημένος. Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην επιλογή καθόλου.

Πίνακας 21.

Έτη στη παρούσα θέση και ικανοποίηση

ΕΤΗ ΣΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ * ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Crosstabulation

Count

		ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ					Total
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΕΤΗ ΣΤΗ ΠΑ- ΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	-10	1	10	20	26	3	60
	11-20	0	1	12	7	2	22
	21-30	0	5	10	5	2	22
	30+	0	1	1	4	1	7
Total		1	17	43	42	8	111

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ'

Συμπεράσματα-Συζήτηση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Γενικού Νοσοκομείου Νέας Ιωνίας «ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ», σε συνάρτηση με παράγοντες, όπως τα χαρακτηριστικά της εργασίας, το σύστημα διοίκησης, ο μισθός, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός για τους υπαλλήλους του. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, τα συμπεράσματα που προέκυψαν, έχουν ως εξής:

Όσον αφορά την συνολική ικανοποίηση, οι διοικητικοί υπάλληλοι του Γενικού Νοσοκομείου Νέας Ιωνίας «ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ» δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε ποσοστό 45%. Το υπόλοιπο 55% των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι, λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Από τη μελέτη των παραγόντων ικανοποίησης προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τον παράγοντα «σχέσεις με συναδέλφους» σε ποσοστό 72% και λιγότερο ικανοποιημένοι από τον παράγοντα «μισθός» σε ποσοστό 51,3% με τον παράγοντα «πολιτική του οργανισμού» να ακολουθεί με ποσοστό 37,8%, γεγονός που φανερώνει ότι και οι δύο αυτοί παράγοντες χρήζουν βελτίωσης στο μέλλον.

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι γυναίκες (ποσοστό 61,3%). Οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51 ετών και άνω (ποσοστό 46,8%) και το μεγαλύτερο ποσοστό είναι απόφοιτοι Λυκείου (ποσοστό 48,6%). Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες εργάζονται από 21 έως 30 έτη (ποσοστό 35,1%), είναι μόνιμοι υπάλληλοι Δημοσίου Δικαίου (ποσοστό 86,5%), δεν κατέχουν θέση ευθύνης (ποσοστό 88,3%) και εργάζονται στη παρούσα θέση έως 10 έτη (ποσοστό 54,1%).

Από τις 68 γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα οι 30 από αυτές δηλώνουν ικανοποιημένες από την εργασία τους (ποσοστό 44,12%) ενώ οι 38 από αυτές (ποσοστό 55,88%) δηλώνουν μέτρια, λίγο ή καθόλου ικανοποιημένες από την εργασία τους. Από τους 43 άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 20 δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους (ποσοστό 46,5%), ενώ οι 23 από αυτούς (ποσοστό 53,49%) δηλώνουν μέτρια, λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Διαπιστώνεται ότι το φύλο δεν επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και στα δύο φύλα τα ποσοστά ικανοποίησης είναι χαμηλά.

Αναφορικά με την ηλικία, οι εργαζόμενοι με την μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών (ποσοστό 55,1%) ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 51 ετών και άνω (ποσοστό 38,46%) ενώ οι εργαζόμενοι με το μικρότερο βαθμό ικανοποίησης ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών (ποσοστό 30%). Διαπιστώνεται ότι η ηλικία δεν επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Όσον αφορά την ικανοποίηση ανά εκπαιδευτικό επίπεδο παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ικανοποιημένων υπαλλήλων ανήκει στην κατηγορία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ποσοστό 55,6%), που όμως αποτελούν την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Τέλος, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι, που δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, έχουν προϋπηρεσία 11-20 έτη (ποσοστό 61,54%), ακολουθούν οι εργαζόμενοι με 21-30 έτη προϋπηρεσίας (ποσοστό 41,03) και οι εργαζόμενοι με 30 και άνω έτη προϋπηρεσίας (ποσοστό 34,48%). Διαπιστώνεται ότι όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων, τόσο μειώνεται η ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους.

Από τα υποκριτήρια των παραγόντων, για τον παράγοντα «χαρακτηριστικά εργασίας», οι εργαζόμενοι νοιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από το υποκριτήριο «βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών σας» με τις απαντήσεις στην επιλογή πολύ ή αρκετά να αγγίζουν το 56,7%. Λιγότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν από το υποκριτήριο «καθημερινός όγκος εργασίας» με τις απαντήσεις στην επιλογή λίγο ή καθόλου να αγγίζουν το 23,4%. Ακολουθεί το υποκριτήριο «επεξηγήσεις που λαμβάνετε για την εκτέλεση των εργασιών σας» με τις απαντήσεις στην επιλογή λίγο ή καθόλου να αγγίζουν το 22,8%. Και τα δύο αυτά υποκριτήρια αποτελούν σημεία που χρήζουν προσοχής και βελτίωσης στο μέλλον.

Σχετικά με τον παράγοντα «σχέσεις με συναδέλφους», τα ποσοστά ικανοποίησης από τα υποκριτήρια είναι υψηλά, με υψηλότερο αυτό της «ομαδικότητας και συνεργασίας στο χώρο εργασίας σας» με ποσοστό 72%, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις στην επιλογή αρκετά ή πολύ. Χαμηλό ποσοστό ικανοποίησης εμφανίζεται στο υποκριτήριο «κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσετε με τους συναδέλφους σας», καθώς το 10,8% των συμμετεχόντων στην έρευνα, δηλώνει λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο από αυτό το υποκριτήριο.

Όσον αφορά τον παράγοντα «προϊστάμενος», το υψηλότερο ποσοστό ικανοποίησης προκύπτει από το υποκριτήριο «ενδιαφέρον και κατανόηση που δείχνει ο προϊστάμενος σχετικά με τα προβλήματα σας» το οποίο αγγίζει το 64,9% από τις απαντήσεις που εδόθησαν στην επιλογή πολύ ή αρκετά. Ταυτόχρονα είναι και το υποκριτήριο με το χαμηλότερο ποσοστό ικανοποίησης καθώς το

24,3% των συμμετεχόντων δηλώνει λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο από αυτό με πιθανότητα βελτίωσης στο μέλλον.

Αναφορικά με τον παράγοντα «μισθός», όλα τα υποκριτήρια χρήζουν μελέτης και βελτίωσης στο μέλλον, καθώς τα ποσοστά ικανοποίησης είναι πολύ χαμηλά με το χαμηλότερο να εμφανίζεται στο υποκριτήριο «αμοιβή για τις υπερωρίες στην εργασία σας», καθώς μόλις το 21,6% των συμμετεχόντων δηλώνει ικανοποιημένο από αυτό. Τέλος, αναφορικά με τον παράγοντα «πολιτική του οργανισμού», όλα τα υποκριτήρια παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης, με το χαμηλότερο να εμφανίζεται στο υποκριτήριο «δυνατότητες για προαγωγή-εξέλιξη στο χώρο εργασίας», με μόλις το 18,9% των συμμετεχόντων να δηλώνει ικανοποιημένο από αυτό.

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας παρατηρούμε ότι τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων του Γ. Ν. Νέας Ιωνίας «ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ ΠΑΤΗΣΙΩΝ», βασίζονται κατά κύριο λόγο στην ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους γεγονός που συμφωνεί με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών, με το χαμηλότερο ποσοστό ικανοποίησης να εμφανίζεται στο υποκριτήριο κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Ακολουθεί η ικανοποίηση από τους προϊσταμένους των τμημάτων και κατά δεύτερο λόγο η ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, η δυσαρέσκεια των εργαζομένων προέρχεται κυρίως από το μισθό γεγονός που συνάδει με προηγούμενες έρευνες σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση. Η οικονομική κρίση είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση των αποδοχών των εργαζομένων γεγονός που συνδέεται και με το χαμηλό ποσοστό ικανοποίησης από την αμοιβή που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για τις υπερωρίες τους αλλά και την πεποίθηση ότι ο μισθός θεωρείται δυσανάλογος της καταβαλλόμενης προσπάθειας, του φόρτου εργασίας και του επιπέδου εκπαίδευσης.

Αναφορικά με την πολιτική του οργανισμού, τα ποσοστά ικανοποίησης και σε αυτόν τον παράγοντα είναι χαμηλά με το χαμηλότερο να εμφανίζεται στο υποκριτήριο δυνατότητα για προαγωγή και εξέλιξη τονίζοντας με αυτό τον τρόπο πόσο σημαντικό είναι για τους εργαζόμενους να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται η προσπάθειά τους, σημείο που συμφωνεί και με προηγούμενες έρευνες για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τέλος, από τον συσχετισμό των δημογραφικών στοιχείων (ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, έτη προϋπηρεσίας) με την ικανοποίηση από την εργασία, προκύπτει το συμπέρασμα ότι όσο περισσότερα είναι τα έτη προϋπηρεσίας τόσο πιο χαμηλό είναι το ποσοστό ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του νοσοκομείου, γεγονός που συμφωνεί με προηγούμενες έρευνες.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζονται ορισμένοι περιορισμοί, ένας εκ των οποίων είναι το γεγονός ότι η έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση διενεργήθηκε μόνο στους εργαζομένους του Γενικού Νοσοκομείου Νέας Ιωνίας «ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ». Επίσης, η μη ύπαρξη προηγούμενων ερευνών για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του νοσοκομείου, δεν προσφέρει τη δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων με αντίστοιχα παλαιότερων ετών και εξαγωγής συμπερασμάτων.

Προτάσεις

Με αφορμή τα παραπάνω συμπεράσματα, οι προτάσεις, που θα μπορούσαν να διατυπωθούν, για την αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων στο Γενικό Νοσοκομείο Νέας Ιωνίας «ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ» θα πρέπει να εστιάσουν στην ανεύρεση κινήτρων που θα βοηθήσουν τους υπάλληλους να νιώσουν καλύτερα στον εργασιακό τους χώρο αλλά και στην υιοθέτηση νέων προτύπων συμπεριφοράς από την πλευρά της διοίκησης του οργανισμού.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η αλλαγή θέσεως και αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα ανανεώνει τη ψυχολογία τους και θα είχε ως αποτέλεσμα την ύπαρξη υπαλλήλων καταρτισμένων σε διαφορετικά και ποικίλα αντικείμενα. Επίσης η ανάθεση των αντικειμένων εργασίας σύμφωνα με τα τυπικά προσόντα των εργαζομένων (πτυχίο, μεταπτυχιακό, άλλες γνώσεις) και όχι μόνο βάση των αναγκών του οργανισμού θα είχε ως αποτέλεσμα την μείωση του αισθήματος ανασφάλειας και άγχους για την σωστή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τέλος η ανάθεση εργασιών με αρμοδιότητες υπευθυνότητες και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας από την πλευρά του εργαζόμενου καλύπτουν την ανάγκη του για επίτευγμα, αυξάνοντας το αίσθημα κύρους και κοινωνικής αναγνώρισης από τους άλλους.

Ένας ακόμα τρόπος για να βοηθηθεί ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του θα ήταν να διοικείται από ανθρώπους που κατέχουν θέσεις ευθύνης μετά από αξιοκρατική ανάληψη αυτών των θέσεων, έτσι ώστε να γίνονται πιο εύκολα αποδεκτοί από τους υφισταμένους τους. Επιπλέον οι υπάλληλοι που αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης σε έναν οργανισμό θα πρέπει να μπορούν να ξεχωρίσουν τα ατομικά χαρακτηριστικά και την ιδιαίτερη δυναμική κάθε υφισταμένου του, ώστε να τοποθετείται αυτός στη κατάλληλη θέση ή να εκτελεί την κατάλληλη εργασία. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι εκάστοτε προϊστάμενοι και διευθυντές να επιμορφώνονται όχι μόνο σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο εργασίας τους αλλά και σε θέματα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του προσωπικού τους, τη ψυχολογία του και την εκπαίδευση του. Ιδιαίτερα σημαντική είναι επίσης και η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης, σχετικά με την σωστή και δίκαιη αξιολόγηση των υφισταμένων τους, έτσι ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις και αισθήματα αδικίας στο χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους αποτελούν τον παράγοντα με τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης. Ένας τρόπος για να διατηρηθούν τα ποσοστά αυτά είναι ο σαφής καθορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων και η σαφής περιγραφή των καθηκόντων κάθε θέσης εργασίας με στόχο την αποφυγή των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης οι συγκεντρώσεις του προσωπικού σε τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό την συζήτηση και την επίλυση προβλημάτων σε θέματα επικοινωνίας, συνεργασίας και διεκπεραίωσης καθημερινών εργασιών ενισχύουν το αίσθημα ομαδικότητας και εμπιστοσύνης και μειώνουν την ανασφάλεια και το άγχος των υπαλλήλων.

Η αύξηση του μισθού ή άλλα οικονομικά οφέλη, μετά την διεκπεραίωση μιας εργασίας, συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπου, καθώς νιώθει ότι η εργασία του αναγνωρίζεται. Επιπλέον ένας ικανοποιητικός μισθός βοηθά στην κάλυψη βασικών και μη αναγκών του. Το οικονομικό κίνητρο όμως, θα μπορούσε πολύ δύσκολα να αποδοθεί, καθώς ούτε η χρηματική επιβράβευση σε έναν δημόσιο οργανισμό επιτρέπεται, ούτε η οικονομική κρίση της χώρας τα τελευταία χρόνια αφήνει περιθώρια για αύξηση μισθών. Βέβαια η αύξηση του μισθού ή η χορήγηση άλλων επιδομάτων, θα μπορούσε να αντικατασταθεί με ένα επιπλέον ρεπό στον εργαζόμενο ή έναν δημόσιο έπαινο ως ηθική επιβράβευση.

Πολιτική κάθε οργανισμού θα πρέπει να είναι η προτροπή των υπαλλήλων του να συμμετέχουν σε σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με το αντικείμενο τους, προκειμένου και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να επιμορφώνονται και να νιώθουν ότι τα προσόντα τους εμπλουτίζονται, αλλά και ο ίδιος ο οργανισμός να επωφελείται. Ιδιαίτερα σημαντική είναι ακόμα η επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους καθώς τα δύο αυτά σημεία αποτελούν βασικούς παράγοντες ικανοποίησής των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που έχουν άμεση επαφή με το αντικείμενο εργασίας τους και αναγνωρίζουν καλύτερα αλλαγές ή βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν. Οι μηνιαίες συναντήσεις σε επίπεδο τμημάτων και οι έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων βοηθούν στην ανταλλαγή ιδεών, στην διατύπωση προτάσεων και στην λήψη αποφάσεων με την συμμετοχή των εργαζομένων.

Όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαν δυνητικά να επιφέρουν αλλαγές στο τρόπο εργασίας των υπαλλήλων με απώτερο αποτέλεσμα την επίτευξη του αισθήματος ικανοποίησης στο χώρο εργασίας. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί στο σύνολο των εργαζομένων του νοσοκομείου με μια συγκριτική παρουσίαση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο υπηρετούν. Η χρήση της συνέντευξης ως εργαλείο μέτρησης θα μπορούσε να προσφέρει διαφορετικά αποτελέσματα, καθώς ο ερευνητής θα είχε τη δυνατότητα να εμβαθύνει στην

ανάλυση των αιτιών, που συμβάλλουν στην ικανοποίηση ή μη των εργαζομένων αλλά και να προτρέψει τους συμμετέχοντες να προτείνουν τις δικές τους λύσεις για την επίλυση των προβλημάτων, που οι ίδιοι αναφέρουν. Επιπλέον, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί στη μελέτη και άλλων μεταβλητών, όπως η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων, η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την ικανοποίηση στην προσωπική τους ζωή ή η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης που νιώθει ο χρήστης υπηρεσιών υγείας από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του συγκεκριμένου οργανισμού.

Σημαντική θα ήταν επίσης η επανάληψη της παρούσας έρευνας σε μελλοντικό χρόνο, έτσι ώστε να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων με την παρούσα έρευνα και να διαπιστωθεί, εάν μέσα σ' αυτό το διάστημα έχει διαφοροποιηθεί ή όχι η γνώμη των εργαζομένων για την ικανοποίηση που λαμβάνουν από τον χώρο εργασίας τους, εάν εμφανίζονται νέοι παράγοντες, που επηρεάζουν περισσότερο ή λιγότερο το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων του οργανισμού και εάν υπάρχουν νέοι τομείς που χρήζουν μελέτης και βελτίωσης στο μέλλον προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αναστασίου Σ., (2010), *Η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων*, ΕΣΔΟ, Λάρισα.

https://www.researchgate.net/publication/259145029_E_semasia_tes_epangelmatikes_exouthenoses_kai_epangelmatikes_ikanopoiyses_sten_apodose_ton_ergazomenon

Θανασας Κ. Ι., Χαραλαμπος Μ., (2016), Βασικές αρχές διοίκησης των σύγχρονων δημοσίων νοσοκομείων στην Ελλάδα, *Επιστημονικά Χρονικά*, 21(2): 158-170.

http://www.tzaneio.gr/wp-content/uploads/epistimonika_xronika/p16-2-6.pdf.

Καφίρη Γιακουμάκη Μ., (1998), Ολική Ποιότητα: Μια Ευρωπαϊκή Πρόκληση, *Εφημερίδα Ελευθεροτυπία*.

Κουτουζης Μ., Σιγάλας Ι., Δικαίος Κ., Χλέτσος Μ., Πολύζος Ν., (1999), *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Μάνατζμεντ) Υπηρεσιών Υγείας*, ΕΑΠ, Πάτρα.

Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς Α., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π., (1999), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, ΟΕΔΒ, Αθήνα.

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/217,1117/>

Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου.

Μπρίνια Β., (2018), Σημειώσεις Μαθήματος, *Εισαγωγή στο management της υγείας*, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Μάρτιος.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σελ. 184, ISBN 978-960-351-748-1. Πανεπιστημιακό Σύγγραμμα στον ΕΥΔΟΞΟ.

Χυτήρης Λ., (2006), *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Andersen L., Kjeldsen A., (2010), *How public service motivation affects job satisfaction: A question of employment sector or 'public service jobs'*, Paper presented at the 32nd EGPA conference in Toulouse.

<https://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/toulouse/Andersen&Kjeldsen2010.pdf>

Armstrong M., (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page Limited.

Aziri B., (2011), Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, Vol. 3 Issue, PP: 77-86

<http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>

Brinia V., Malakelli K., (2017), The Principles of Total Quality Management in Hospitals: The Case of a Greek Public Hospital, *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, Vol. 4, Issue 1, pp: (57-68). www.noveltyjournals.com

Candan H., (2013), A Research towards Determination of Job Satisfaction Level of Public Employees: Karaman Governorship Sample, *Journal of Human Resource Management*, 1(2): 29-38

http://www.academia.edu/23406941/A_Research_towards_Determination_of_Job_Satisfaction_Level_of_Public_Employees_Karaman_Governorship_Sample

Ganta Chaitanya Vinay, (2014), Motivation in the workplace to improve the employee performance, *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, Volume 2, Issue 6.

<http://www.ijetmas.com/admin/resources/project/paper/f201411201416479373.pdf>

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1974), *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Technical Report No. 4), New Haven, CT: Yale University. (U.S. Department of Commerce, National Technical Information Service Document No. AD-779 828).

Hackman R.J., Oldham R.G., (1976), Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250-279

http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf

Hosseinzadeh A., Samifanni F., Rajabipour P., Jonbeshi A., Kaabbasi R., Amini A., (2013), Investigating and identifying the factors and sources of employees' intra-organizational job satisfaction and dissatisfaction in Bakhtar regional electric company, Pelagia Research Library, *European Journal of Experimental Biology*, 3(6):22-

<http://www.imedpub.com/articles/investigating-and-identifying-the-factors-and-sources-of-employees-intraorganizational-job-satisfaction-and-dissatisfaction-in-bak.pdf>

Janićijević N., Kovačević P., Petrović I., (2015), Identifying Organizational factors of Job Satisfaction: The Case of One Serbian company, *Economic Annals*, Volume LX, No. 205.

<http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/04/359-1.pdf>

Khan A. S., Khan S., Nawaz A., Qureshi Q., A., (2010), *Theories Of Job Satisfaction: Global Applications and Limitations*, , 26(2), 45-62.

https://www.researchgate.net/publication/286932201_Theories_of_job_satisfaction_Global_applications_Limitations

Kumar Rajnish, (2015), Management-The universal Process, *International Journal of Commerce, Business and Management (IJCBM)*, ISSN: 2319–2828 Vol. 4, No.2.

<https://www.ircast.org/ijcbm/papers/vol4no22015/13vol4no2.pdf>

Lawter L., Kopelman R. J., Prottas D. J., (2015), *McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis*, Sacred Heart University.

https://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.gr/&httpsredir=1&article=1419&context=wcob_fac

Lin S., Lin J., (2011), Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment- and intervening effects of job satisfaction, , Vol. 5(8), pp. 3396-3409.

http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380881581_Lin%20and%20Lin.pdf

Locke, E., (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally

Locke A. E., Latham P. G., (2002), Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation A 35-Year Odyssey, *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, 705–717.

http://med.stanford.edu/content/dam/sm/s-spire/documents/PD.locke-and-latham-retrospective_Paper.pdf

Lunenburg C. F., (2011), Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, *International Journal of Management, Business, and Administration*, Volume 15, Number 1.

<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Expectancy%20Theory%20%20Altering%20Expectations%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>

Malik M., Danish R., Munir Y., (2012), *The impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan*.

https://www.researchgate.net/publication/259042720_The_Impact_of_Pay_and_Promotion_on_Job_Satisfaction_Evidence_from_Higher_Education_Institutes_of_Pakistan

Markovits Y., Davis A., Fay D., Dick R., (2010), The Link Between job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector employees, *International Public Management Journal*, 13(2): 177-196.

https://www.researchgate.net/publication/247494357_The_Link_Between_Job_Satisfaction_and_Organizational_Commitment_Differences_Between_Public_and_Private_Sector_Employees

Mishra P. K., (2013), Job Satisfaction, *Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, Volume 14, Issue 5, PP 45-54

Thiagaraj D., Dr. Thangaswamy A., (2017), Theoretical Concept of Job Satisfaction - A Study, *International Journal of Research*, Vol.5 (Iss.6).

http://granthaalayah.com/Articles/Vol5Iss6/56_IJRG17_A06_436.pdf

O'Donnell O., Boyle R., (2008), *Understanding and Managing Organizational Culture*, Institute of Public Administration, Ireland.

https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf

Pule S., Mwesigye J., Kanyangabo E., Mbago R., (2014), Human Resource Policy and Job Satisfaction of Employees in Knowledge-based Enterprises: A Comparative Study of the Indigenous and Expatriate Teaching Staffs of Kampala International University, Uganda, *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.2, No.3, pp.13-27.

<http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Human-Resource-Policy-and-Job-Satisfaction-of-Employees-in-Knowledge-Based-Enterprises.pdf>

Raudeliūnienė R., Meidutė-Kavaliauskienė I., (2014), Analysis of factors motivating human resources in public sector, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 719 – 726.

https://www.researchgate.net/publication/261321834_Analysis_of_Factors_Motivating_Human_Resources_in_Public_Sector

Royle Todd M., Hall T. A., (2012), The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others, *International Journal of Management and Marketing Research*, Volume 5, Number 1.

<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/ijmmre/ijmmr-v5n1-2012/IJMMR-V5N1-2012-2.pdf>

Salanova A., Kirmanen S., (2010), *Employee Satisfaction and Work Motivation*, Mikkelin University Of Applied Science.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/10979/Salanova_Anna_Kirmanen_Sanni.pdf

Smerek R., Peterson M., (2007), Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University, *Research in Higher Education*, Vol. 48, No. 2.

<https://www.sesp.northwestern.edu/docs/publications/75905635251f81e09ecbfa.pdf>

Spector PE., (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tsai Yafang, (2011), Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction, *National Library of Medicine*.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3123547/>

Understanding Healthcare Management, Jones and Bartlett Publishers LLC, http://samples.jbpub.com/9780763759643/59643_CH02_5289.pdf

Weiss D.J., Davis R.V., England G.V., Lofquist L. H. (1976), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. Minneapolis: University of Minnesota, *Vocational Psychology Research*.

World Health Organization, (2007), Occupational health, *Stress at the work place*. http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΝΟΜΟΙ

1. Ν. 2190/1994 ΦΕΚ 28 3/3/1994, τ. Α΄ <http://www.et.gr/index.php/anzitisi-fek>
2. Ν. 4354/2015 ΦΕΚ Α' 176/16-12-2015 και Ν.4369/2016 ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016 <http://www.et.gr/index.php/anzitisi-fek>
3. Οργανισμός του Γενικού Νοσοκομείου Νέας Ιωνίας «ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ». ΦΕΚ 3485/31.12.2012, τ. Β΄ <http://www.et.gr/index.php/anzitisi-fek>
4. Σύνταγμα της Ελλάδας,
<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/8c3e9046-78fb-48f4-bd82-bbba28ca1ef5/SYNTAGMA.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΥΓΕΙΑΣ»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας. Είναι ανώνυμο, οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό αυτής της έρευνας. Η έρευνα αφορά τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Γ.Ν. Νέας Ιωνίας ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟ-ΠΑΤΗΣΙΩΝ.

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ:

Παρακαλώ σημειώστε √ στο τετράγωνο, που σας αντιπροσωπεύει:

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

20-30 31-40 41-50 51 και άνω

3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Απόφοιτος: Γυμνασίου Λυκείου ΤΕΙ ΑΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου

4. Συνολικά έτη υπηρεσίας:

Έως 10 11-20 21-30 30 και

5. Σχέση εργασίας: Μόνιμος Αορίστου χρόνου Άλλο

6. Θέση εργασίας: Υπάλληλος Προϊστάμενος/η Διευθυντής/α

7. Έτη εργασίας στην παρούσα θέση:

Έως 10 11-20 21-30 30 και **Β. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους παρακάτω παράγοντες ; Παρακαλώ σημειώστε με √, μία μόνο απάντηση κάθε φορά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα:

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
1.Από τον καθημερινό όγκο της εργασίας σας					
2.Από την ποικιλία των εργασιών που σας ανατίθενται					
3.Από τον βαθμό ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών σας					
4.Από τις επεξηγήσεις που λαμβάνετε για την εκτέλεση των εργασιών σας					
Γενικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τα χαρακτηριστικά της εργασίας σας					

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
1.Από το αίσθημα ομαδικότητας και συνεργασίας στο χώρο εργασίας σας					
2.Από το αίσθημα εμπιστοσύνης προς τους συναδέλφους σας					
3.Από την ελευθερία που νιώθετε να ζητήσετε βοήθεια από τους συναδέλφους σας					
4.Από τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσετε με τους συναδέλφους σας					
Γενικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας					

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
1.Από την εμπιστοσύνη που σας εμπνέει ο προϊστάμενος σας σχετικά με την επίλυση προβλημάτων στο χώρο εργασίας					
2.Από την εμπιστοσύνη που σας εμπνέει ο προϊστάμενος σας σχετικά με τη γνώση του αντικειμένου του					
3.Από τις ευκαιρίες, που σας δίνει, να εφαρμόσετε δικές σας ιδέες για βελτίωση του τρόπου εργασίας σας					
4. Από το ενδιαφέρον και την κατανόηση που δείχνει ο προϊστάμενος σας σχετικά με τα προβλήματα σας					
Γενικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον προϊστάμενο σας					

ΜΙΣΘΟΣ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
1.Από την αμοιβή σας σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλετε					
2.Από την αμοιβή σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας σας					
3.Από την αμοιβή για τις υπερωρίες στην εργασία σας					
4.Από την αμοιβή σε σχέση με το μορφωτικό σας επίπεδο					
Γενικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον μισθό σας					

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
1. Από τις δυνατότητες για προαγωγή-εξέλιξη στο χώρο εργασίας					
2. Από την αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλετε					
3. Από την δυνατότητα συμμετοχής σε επιμορφωτικά σεμινάρια					
4. Από την ενημέρωση που λαμβάνετε από την Διοίκηση για θέματα της εργασίας σας, που σας απασχολούν					
5. Από τις διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης της απόδοσης σας					
Γενικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την πολιτική του οργανισμού					

Γ. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας ; Παρακαλώ σημειώστε με √, μία μόνο απάντηση κάθε φορά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα:

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
Γενικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;					

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ !!!