

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

«ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ
ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΣΙΛΙΚΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΣΔΡΟΛΙΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2020

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Δημόσια Διοίκηση και τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η Δηλούσα

ΕΛΕΝΗ ΤΣΙΑΛΙΚΟΥ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ηθική και ψυχολογική στήριξη που μου πρόσφερε σε όλη την διάρκεια των υποχρεώσεων μου στα πλαίσια παρακολούθησης του εν λόγω μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, καθώς και τον επιβλέποντα καθηγητή Λάμπρο Σδρόλια για την επιστημονική και ανθρώπινη στήριξη και κατεύθυνση που μου προσέφερε όποτε χρειάστηκε.

Περίληψη

Οι θετικές επιδράσεις της αυξημένης επαγγελματικής ικανοποίησης κινούνται προς δύο κατευθύνσεις: στην ευημερία ενός οργανισμού, αλλά και στην ευημερία του ίδιου του ατόμου, καθώς οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης έχουν σωματική, πνευματική και ψυχική ευεξία και τελικά αυξημένες πιθανότητες να απολαμβάνουν γενικότερη ικανοποίηση από τη ζωή τους. Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της σχέσης του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον του νοσοκομείου. Επιμέρους στόχοι ήταν η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων και του βαθμού με τον οποίο αυτό-αξιολογούν οι εργαζόμενοι την απόδοσή τους. Η παρούσα διπλωματική εργασία έδειξε την σύνδεση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση και έτσι, υπογράμμισε την ανάγκη για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των οργανισμών Μονάδων Υγείας, αλλά και από την ανώτερη διοίκηση τους, να δοθεί έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους και μάλιστα, σε όλες ανεξαιρέτως, τις διαστάσεις της, ώστε να επωφεληθούν και οι ίδιοι οι οργανισμοί από την βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων τους.

Λέξεις- κλειδιά. Εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση, διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Abstract

The positive effects of increased job satisfaction move in two directions: to the well-being of an organization, but also to the well-being of the individual himself, as employees with high levels of satisfaction have physical, mental and emotional well-being and ultimately increased chances of enjoying overall satisfaction from their life. The purpose of this study was to investigate the relationship between the level of job satisfaction and the performance of employees in the working environment of a hospital. Sub-objectives were to investigate the degree of employee satisfaction and the degree to which employees self-evaluate their performance. The present dissertation showed the connection between job satisfaction and job performance and thus, underlined the need for the Human Resources Management of the organizations of Health Units, but also by their senior management, to emphasize to the satisfaction of their employees and in fact, in all its dimensions, in order for the organizations themselves to benefit from the improved performance of their employees.

Key-wards: Job satisfaction, job performance, human resource management

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	15
1. Εργασιακή ικανοποίηση και σύνδεσή της με την οργανωτική απόδοση. Σύγχρονες εξελίξεις.	17
1.1. Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία.....	17
1.2. Βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση	19
1.3. Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση.....	22
1.4. Η επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση	24
1.5. Η σημασία της Ενδυνάμωσης εργαζομένων	26
1.6. Πρόσφατα στοιχεία εργασιακής ικανοποίησης.....	28
1.7. Η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την ευελιξία στην αγορά εργασίας.....	32
2. Εργασιακή ικανοποίηση στον χώρο της υγείας.....	36
2.1. Η ικανοποίηση από την εργασία στους εργαζόμενους στον χώρο της υγείας..	36
2.2. Εργασιακή ικανοποίηση στον χώρο της υγείας σε περιόδους κρίσης. Η σύνδεση με την εργασιακή εξουθένωση	38
2.3. Η σημασία της βιώσιμης απασχολησιμότητας στην υγειονομική περίθαλψη ..	41
3. Μεθοδολογία έρευνας.....	44
3.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας	44
3.2. Τα ερευνητικά ερωτήματα	44
3.3. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	44
3.4. Στατιστικές μέθοδοι κωδικοποίησης και επεξεργασίας δεδομένων.	47
4. Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	50
4.1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	50
4.2. Το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης.....	51
4.2.1. Η διάσταση των Αμοιβών.....	52
4.2.2. Η διάσταση της Προαγωγής.	53

4.2.3. Η διάσταση της Εποπτείας.	54
4.2.4. Η διάσταση των Πρόσθετων Αμοιβών/ Προνομίων.	55
4.2.5. Η διάσταση των Ενδεχόμενων ανταμοιβών	57
4.2.6. Η διάσταση των Συνθηκών λειτουργίας του Ανταγωνισμού.	58
4.2.7. Η διάσταση των Συναδέλφων.....	60
4.2.8. Η διάσταση της Φύσης της Εργασίας.....	61
4.2.9. Η διάσταση της Επικοινωνίας.	62
4.2.10 Συνολικά, οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	63
4.3. Το ερωτηματολόγιο Αυτό- αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	74
4.3.1. Η διάσταση της Παραγωγικής Απόδοσης	74
4.3.2. Η διάσταση της Δυνητικής Απόδοσης	76
4.3.3. Η διάσταση της Αντιπαραγωγικής Απόδοσης.....	77
4.3.4 Συνολικά, οι διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης.....	79
4.4. Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Εργασιακή Απόδοση.....	84
4.4.1. Η επίδραση του εισοδήματος στην Εργασιακή Ικανοποίηση	85
4.4.2. Η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην Εργασιακή Ικανοποίηση	87
4.4.3. Η επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Εργασιακή Απόδοση.....	89
4.4.4. Η επίδραση της εμπειρίας στην θέση, στην Εργασιακή Ικανοποίηση	92
4.4.5. Η επίδραση της θέσης εργασίας, στην Εργασιακή Ικανοποίηση	94
4.5. Η συσχέτιση της Εργασιακής Ικανοποίησης με την Εργασιακή Απόδοση	95
Συμπεράσματα	97
Βιβλιογραφία	99
Παράρτημα Α.....	107
Παράρτημα Β.....	113

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Οι επιμέρους κλίμακες του ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης	45
Πίνακας 2. Οι επιμέρους κλίμακες του Individual Work Performance Questionnaire	46
Πίνακας 3. Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου	46
Πίνακας 4. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	50
Πίνακας 5. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των «Αμοιβών».....	52
Πίνακας 6. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Προαγωγής	53
Πίνακας 7. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Εποπτείας.....	55
Πίνακας 8. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Πρόσθετων Αμοιβών/ Προνομίων	56
Πίνακας 9. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Ενδεχόμενων ανταμοιβών...	57
Πίνακας 10. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Συνθηκών λειτουργίας του Ανταγωνισμού.....	59
Πίνακας 11. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Συναδέλφων	60
Πίνακας 12. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Φύσης της Εργασίας	61
Πίνακας 13. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Επικοινωνίας.....	63
Πίνακας 14. Η διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης	64
Πίνακας 15. Η διάσταση της «Προαγωγής» της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	65
Πίνακας 16. Η διάσταση της «Εποπτείας» της Εργασιακής Ικανοποίησης	66
Πίνακας 17. Η διάσταση των «Πρόσθετων αμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης	67

Πίνακας 18. Η διάσταση των «Ενδεχόμενων ανταμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης	67
Πίνακας 19. Η διάσταση των «Συνθηκών ανταγωνισμού» της Εργασιακής Ικανοποίησης	68
Πίνακας 20. Η διάσταση των «Συνάδελφων» της Εργασιακής Ικανοποίησης	69
Πίνακας 21. Η διάσταση της «Φύσης της εργασίας» της Εργασιακής Ικανοποίησης	70
Πίνακας 22. Η διάσταση της «Επικοινωνίας» της Εργασιακής Ικανοποίησης	71
Πίνακας 23. Η συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση.....	72
Πίνακας 24. Οι επιμέρους διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	73
Πίνακας 25. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Παραγωγικής Απόδοσης....	75
Πίνακας 26. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Δυνητικής Απόδοσης.....	76
Πίνακας 27. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Αντιπαραγωγικής Απόδοσης	78
Πίνακας 28. Η διάσταση της «Παραγωγικής Απόδοσης»	80
Πίνακας 29. Η διάσταση της «Δυνητικής Απόδοσης»	80
Πίνακας 30. Η διάσταση της «Αντιπαραγωγικής Απόδοσης»	81
Πίνακας 31. Η συνολική διάσταση της «Εργασιακής Απόδοσης».....	82
Πίνακας 32. Οι επιμέρους διαστάσεις της Εργασιακής Απόδοσης	83
Πίνακας 33. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στην διάσταση της «φύσης της εργασίας» της Εργασιακής ικανοποίησης	85
Πίνακας 34. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στην διάσταση της «Επικοινωνίας» της Εργασιακής ικανοποίησης	86
Πίνακας 35. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην διάσταση της «Προαγωγής» της Εργασιακής ικανοποίησης.....	88

Πίνακας 36. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην διάσταση των «Πρόσθετων Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης	88
Πίνακας 37. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης	90
Πίνακας 38. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην διάσταση της Δυνητικής Απόδοσης.....	90
Πίνακας 39. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην Εργασιακή Απόδοση.....	91
Πίνακας 40. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στην θέση στην διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης	93
Πίνακας 41. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στην θέση στην διάσταση της «Φύσης της εργασίας» της Εργασιακής ικανοποίησης.....	93
Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στον τρόπο απάντησης των Πίνακας 42. ερωτώμενων	94
Πίνακας 43. Οι συσχετίσεις των διαστάσεων της Εργασιακής Ικανοποίησης με τις διαστάσεις της Εργασιακής Απόδοσης.....	95

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των «Αμοιβών»	53
Διάγραμμα 2. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Προαγωγής	54
Διάγραμμα 3. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Εποπτείας	55
Διάγραμμα 4. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Πρόσθετων Αμοιβών/ Προνομίων	57
Διάγραμμα 5. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Ενδεχόμενων ανταμοιβών	58
Διάγραμμα 6. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Συνθηκών λειτουργίας του Ανταγωνισμού.....	59
Διάγραμμα 7. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Συναδέλφων.....	61
Διάγραμμα 8. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Φύσης της Εργασίας.....	62
Διάγραμμα 9. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Επικοινωνίας	63
Διάγραμμα 10. Η διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	64
Διάγραμμα 11. Η διάσταση της «Προαγωγής» της Εργασιακής Ικανοποίησης	65
Διάγραμμα 12. Η διάσταση της «Εποπτείας» της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	66
Διάγραμμα 13. Η διάσταση των «Πρόσθετων αμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης	67
Διάγραμμα 14. Η διάσταση των «Ενδεχόμενων ανταμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης	68
Διάγραμμα 15. Η διάσταση των «Συνθηκών ανταγωνισμού» της Εργασιακής Ικανοποίησης	69

Διάγραμμα 16. Η διάσταση των «Συνάδελφων» της Εργασιακής Ικανοποίησης	70
Διάγραμμα 17. Η διάσταση της «Φύσης της εργασίας» της Εργασιακής Ικανοποίησης	71
Διάγραμμα 18. Η διάσταση της «Επικοινωνίας» της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	72
Διάγραμμα 19. Οι επιμέρους διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης	74
Διάγραμμα 20. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Παραγωγικής Απόδοσης	76
Διάγραμμα 21. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Δυνητικής Απόδοσης	77
Διάγραμμα 22. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Αντιπαραγωγικής Απόδοσης.....	79
Διάγραμμα 23. Η διάσταση της «Παραγωγικής Απόδοσης».....	80
Διάγραμμα 24. Η διάσταση της «Δυνητικής Απόδοσης».....	81
Διάγραμμα 25. Η διάσταση της «Αντιπαραγωγικής Απόδοσης»	82
Διάγραμμα 26. Η συνολική διάσταση της «Εργασιακής Απόδοσης»	83
Διάγραμμα 27. Οι επιμέρους διαστάσεις της Εργασιακής Απόδοσης.....	84
Διάγραμμα 28. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στην διάσταση της «φύσης της εργασίας» της Εργασιακής ικανοποίησης.....	86
Διάγραμμα 29. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στην διάσταση της «Επικοινωνίας» της Εργασιακής ικανοποίησης.....	87
Διάγραμμα 30. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην διάσταση της «Προαγωγής» της Εργασιακής ικανοποίησης.....	88
Διάγραμμα 31. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην διάσταση των «Πρόσθετων Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης	89
Διάγραμμα 32. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης	90

Διάγραμμα 33. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην διάσταση της Δυνητικής Απόδοσης.....	91
Διάγραμμα 34. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην Εργασιακή Απόδοση.....	92
Διάγραμμα 35. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στην θέση στην διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης	93
Διάγραμμα 36. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στην θέση στην διάσταση της «Φύσης της εργασίας» της Εργασιακής ικανοποίησης	94

Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση έχει ισχυροποιήσει την ανάγκη των οργανισμών για βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο συχνά απαιτεί καινοτομίες στα προϊόντα αλλά και στη διοίκηση. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πολύτιμο κεφάλαιο του κάθε οργανισμού, το οποίο είναι μοναδικό και μπορεί να παράγει το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από καινοτόμες ιδέες. Με στόχο τη δημιουργία κινήτρων για καινοτομία είναι απαραίτητη η ύπαρξη ανθρώπων ικανών να μπορούν να ηγηθούν και να κατευθύνουν αυτούς τους ανθρώπινους πόρους αποτελεσματικά (Metwally et al., 2014).

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το ζητούμενο στους περισσότερους οργανισμούς καθώς θεωρείται ένας από τους δείκτες – κλειδιά για την επιτυχία τους. Γι' αυτό το λόγο, στόχος των οργανισμών αποτελεί η ενίσχυση της ικανοποίησης των υπαλλήλων, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την αναζήτηση των αιτιών που οδηγούν στην αύξηση ή μείωσή της (Γκόλια, 2014).

Οι θετικές επιδράσεις της αυξημένης επαγγελματικής ικανοποίησης κινούνται προς δύο κατευθύνσεις: στην ευημερία ενός οργανισμού, καθώς οδηγούν στη βελτίωση της συνολικής ποιότητάς του, αλλά και στην ευημερία του ίδιου του ατόμου, καθώς οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης έχουν σωματική, πνευματική και ψυχική ευεξία (Garg & Kaushik, 2013) και τελικά αυξημένες πιθανότητες να απολαμβάνουν γενικότερη ικανοποίηση από τη ζωή τους.

Κάθε οργανισμός που θέλει να είναι αποτελεσματικός οφείλει να αναδεικνύει την αύξηση της ικανοποίησης των στελεχών του σε κεντρικό ζήτημα, καθώς οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο ενθουσιώδεις και πρόθυμοι να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο και ενέργεια στα καθήκοντά τους (Nguni et al., 2006). Τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί, να δουλεύουν καλύτερα και να είναι πιο αφοσιωμένοι σε αυτό που κάνουν, με άμεση επίδραση στην απόδοσή τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον του νοσοκομείου. Επιμέρους στόχοι είναι η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζόμενων και του βαθμού με τον οποίο αυτό-αξιολογούν οι εργαζόμενοι την απόδοσή τους.

Στο πλαίσιο αυτό, η εργασία διαρθρώνεται ως εξής. Στο πρώτο και το δεύτερο κεφάλαιο, τα οποία αποτελούν το θεωρητικό τμήμα της εργασίας περιλαμβάνονται οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν στο θέμα της εργασιακής ικανοποίησης και της σύνδεσής της με την απόδοση των εργαζομένων, τόσο γενικότερα, όσο και πιο ειδικά, στον χώρο των οργανισμών της υγείας. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει το μεθοδολογικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η υλοποίηση της έρευνας, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται αναλυτικά στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας, η οποία κλείνει με την εξαγωγή των σημαντικότερων συμπερασμάτων.

1. Εργασιακή ικανοποίηση και σύνδεσή της με την οργανωτική απόδοση. Σύγχρονες εξελίξεις.

1.1. Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία

Ο εργαζόμενος είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο στη διαδικασία υλοποίησης της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης, ειδικά στον τομέα της παραγωγής. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πληρούν τα κριτήρια απόδοσης που ορίζει ο οργανισμός για να διασφαλίσουν την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας τους. Για να πληρούν τα οργανωτικά πρότυπα, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα εργασιακό περιβάλλον που τους επιτρέπει να εργάζονται ελεύθερα χωρίς προβλήματα που μπορούν να τους εμποδίσουν να φτάσουν στο πλήρες δυναμικό τους. Χρειάζονται επίσης κατάλληλο ανώτερο στην ιεραρχία του οργανισμού, που θα τους παρέχει αυτό το περιβάλλον, αλλά πάνω απ' όλα, θα τους παρακινήσει να εργαστούν με τον σωστό τρόπο, να τους κάνει να νιώσουν ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Raziq & Maulabakhsh, 2015)

Κάθε άτομο έχει διαφορετικά κριτήρια για τη μέτρηση της ικανοποίησης από τη δουλειά. Ο παράγοντας που την επηρεάζει, είναι το στυλ διαχείρισης, αλλά και οι πληρωμές, οι ώρες εργασίας, το πρόγραμμα, τα οφέλη, το επίπεδο άγχους και η ευελιξία. Η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με την παραγωγικότητα, το κίνητρο, την απόδοση της εργασίας και την ικανοποίηση της ζωής, πράγμα που σημαίνει ότι αυτό ισχύει και για την ιδιωτική ζωή των εργαζομένων (Abuhashesh et al., 2019).

Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει το αίσθημα ασφάλειας του εργαζομένου στην επιχείρηση. Ένας ικανοποιημένος υπάλληλος αισθάνεται καλύτερα στην εταιρεία, αποδίδει καλύτερα η δουλειά του, αλλά πάνω απ' όλα αισθάνεται ασφαλής όταν πρόκειται για το μέλλον του και εργάζεται στην επιχείρηση. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα τόσο σημαντικό στοιχείο της ασφάλειας στην εργασία (Wolniak & Olkiewicz, 2019).

Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αισθάνονται θετικά ή αρνητικά συναισθήματα για τη δουλειά τους. Αποτελεί μια πολυδιάστατη απόκριση προς το περιβάλλον εργασίας και βελτιώνει τη θετική ενέργεια και την απόδοση των εργαζόμενων. Μπορεί να θεωρηθεί ως ένα γενικευμένο συναίσθημα που αναφέρεται στην εργασία ή ως ένα σύνολο στάσεων σχετικά με διάφορες πτυχές της εργασίας. Η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και ένα άτομο μπορεί να είναι ικανοποιημένο με μία ή περισσότερες πτυχές της εργασίας του, αλλά ταυτόχρονα, ίσως δυσαρεστημένο με άλλα στοιχεία. Σύμφωνα με τη θεωρία κίνητρων-υγιεινής του Herzberg, η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια δεν είναι δύο αντίθετα άκρα του ίδιου φάσματος, αλλά αποτελούν δύο άσχετες έννοιες (Herzberg, 1974).

Οι παράγοντες «παρακίνησης», όπως οι αμοιβές και οι παροχές, τα περιθώρια παροχών και οι ενδεχόμενες ανταμοιβές, πρέπει να πληρούνται για να είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος με την εργασία. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες «υγιεινής» (όπως οι συνθήκες λειτουργίας, η φύση της εργασίας, η επικοινωνία και η υποστήριξη συναδέλφων) σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Επειδή και οι δύο παράγοντες υγιεινής και κίνητρων είναι ανεξάρτητοι, είναι πιθανό οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης να μην είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι. Σύμφωνα με τη θεωρία, όταν οι συνθήκες εργασίας (παράγοντες υγιεινής) είναι αδύναμες, ο εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος, αλλά όταν αυτοί οι παράγοντες είναι υψηλοί, αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος δεν είναι δυσαρεστημένος (ή ουδέτερος), αλλά όχι απαραίτητα ικανοποιημένος (Bakotic, 2016).

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων που, με τη σειρά της, επηρεάζει την οργανωτική λειτουργία. Σύμφωνα με τη θεωρία του ERG (Existence Relatedness Growth), οι άνθρωποι έχουν τρία σύνολα βασικών αναγκών: την ύπαρξη, την συγγένεια και την ανάπτυξη. Εάν οι προσπάθειες ικανοποίησης των αναγκών με υψηλή προτεραιότητα δεν είναι καρποφόρες, τότε το άτομο θα επικεντρωθεί στις απαιτήσεις του που είχαν αρχικά χαμηλότερη προτεραιότητα, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και δυσαρέσκεια. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως ενδιάμεσος δείκτης συναισθηματικής ευεξίας ή φυσιολογικής υγείας. Συνδέεται επίσης αντιστρόφως με την απουσία από την εργασία, το ποσοστό των λαθών σε έναν

οργανισμό, το επίπεδο άγχους και την ενδεχόμενη εξάντληση που τελικά μειώνει την παραγωγικότητα (Azami et al., 2015).

Η ποιότητα των υπηρεσιών συνδέεται με τις δεξιότητες, τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων που παρέχουν τις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ), υπάρχει μια παγκόσμια ανησυχία για την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού στην υγειονομική περίθαλψη. Η δυσαρέσκεια για την εργασία έχει αναφερθεί ότι είναι ένας από τους σημαντικούς και συνεπείς προγνωστικούς παράγοντες της πρόθεσης να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους και την απόφασή τους να εγκαταλείψουν τον τομέα της υγείας. Οι διευθυντές που αντιλαμβάνονται τη σημασία των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση του προσωπικού είναι πιο πιθανό για να πετύχουν την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού τους (World Health Organization, 2014).

1.2. Βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί ως η αίσθηση των επιτευγμάτων και των επιτυχιών των εργαζομένων. Γενικά πιστεύεται ότι σχετίζεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την εργασιακή απόδοση, καθώς και με την προσωπική ευημερία. Η ικανοποίηση από την εργασία σημαίνει να κάνει κάποιος τη δουλειά που αρέσει, να την κάνει καλά και να ανταμείβεται για τις προσπάθειές του.

Οι άνθρωποι μπορούν επίσης να έχουν διαφορετική προσέγγιση σε διάφορες πτυχές της εργασίας τους, όπως το είδος της εργασίας που κάνουν, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους ή τους υφισταμένους και τον μισθό τους. Διαφορετικό στυλ κινήτρου και στυλ ηγεσίας μπορούν να λειτουργήσουν με διαφορετικό τρόπο σε κάθε υπάλληλο, με αποτέλεσμα αυξημένη απόδοση εργασίας και ικανοποίηση από την εργασία (Belias, Koustelios, Sdrolias & Aspridis (2015). Επομένως, η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους και τους κάνει να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Ο Ostroff (1992) λέει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει μεγάλη σημασία όχι μόνο για τους εργαζομένους αλλά και για ολόκληρο τον οργανισμό. Επειδή οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι συνήθως χαρούμενοι και παρακινούμενοι να εργαστούν, κατά συνέπεια ο οργανισμός μπορεί να έχει εκπληκτικά αποτελέσματα από τη δουλειά του. Από την άλλη πλευρά, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι δεν θα ενθαρρυνθούν και θα ενοχληθούν από τη ρουτίνα εργασίας τους, θα ξεφύγουν από υπευθυνότητα και ακόμη θα προσπαθήσουν να αποφύγουν την εργασία (άδεια ασθένειας, αργία κ.λπ.).

Η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται ως ένας από τους βασικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, το νέο πρότυπο διαχείρισης, το οποίο επιμένει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται κυρίως ως άτομα που έχουν τις δικές τους ανάγκες και προσωπικές επιθυμίες, είναι ένας πολύ καλός δείκτης της σημασίας της ικανοποίησης από την εργασία στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αναλύοντας την ικανοποίηση από την εργασία, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας ευτυχισμένος υπάλληλος και ένας ευτυχισμένος υπάλληλος είναι ένας επιτυχημένος υπάλληλος (Aziri, 2011).

Η διαθεσιμότητα των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών κατά τη στιγμή της ανάγκης, η ικανότητα σύνδεσης των εργαζομένων, η τόνωση της δημιουργικής σκέψης και η γνώση των αξιών, η εκπαίδευση των εργαζομένων και η ικανότητα επικοινωνίας με τους συναδέλφους είναι βασικά χαρακτηριστικά της ικανοποίησης. Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι με έναν καλό και αποτελεσματικό επόπτη, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων ήταν υψηλό, ενώ με τις χαμηλότερες δεξιότητες επικοινωνίας, το επίπεδο δυσαρέσκειας των εργαζομένων ήταν υψηλό (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Ο Brenninger (2015) ισχυρίζεται ότι υπάρχουν τέσσερις καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων: «σύμβουλος / ηγέτης», «σχεδιασμός εργασίας», «περιβάλλον εργασίας» και «αμοιβή απόδοσης». Σύμφωνα με την έρευνά του, ο επόπτης / ηγέτης δεν έχει τόσο ισχυρό αντίκτυπο στην κινητοποίηση, αλλά είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση του σχεδιασμού της εργασίας και επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης με την απόδοση των αποδοχών (Brenninger, 2015).

Έτσι μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι διευθυντές μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων μέσω του κατάλληλου στυλ ηγεσίας. Το στυλ ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί ως ένας αριθμός διαχειριστικών συμπεριφορών,, χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων που βασίζονται σε ατομικές και οργανωτικές αξίες (Mosadegh & Yarmohammadian, 2006).

Επιπλέον, οι Wexley & Youkl (1984) καθόρισαν την ικανοποίηση από την εργασία ως συναισθήματα και συμπεριφορές του υπαλλήλου προς την εργασία. Πρέπει να ελέγχονται συγκεκριμένοι παράγοντες προκειμένου να προκαλείται ικανοποίηση σε έναν υπάλληλο. Οι παράγοντες που οδηγούν σε παρατεταμένη ικανοποίηση ονομάζονται "κίνητρα" από τον Herzberg. Αυτή η ικανοποίηση μπορεί να δημιουργήσει επίτευγμα, αναγνώριση και ευθύνη (Herzberg, et al., 1959).

Η θεματική βιβλιογραφία δείχνει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Μεταξύ των ευρέως ερευνημένων και επαληθευμένων σχέσεων είναι ο αντίκτυπος της ικανοποίησης από την εργασία στη δέσμευση για εργασία και συνεπώς στην αποτελεσματικότητα, όπως παρουσιάζεται από τους Yalabik et al. (2013) στο μοντέλο τους: «Η ικανοποίηση από την εργασία» επηρεάζει τη «Δέσμευση στην εργασία» που επηρεάζει την «Απόδοση της εργασίας».

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων και η απόδοση της εργασίας ήταν ανέκαθεν ένα σημαντικό ζήτημα για τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι που είναι πολύ αφοσιωμένοι στην επιχείρηση εξασφαλίζουν υψηλό επίπεδο ποιότητας, διατήρησης, παραγωγικότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων και παράγουν υψηλότερα κέρδη. Οι εργαζόμενοι με μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία, είναι ευχαριστημένοι που μπορούν να εξυπηρετήσουν και να είναι υποστηρικτές προϊόντων και εμπορικών σημάτων. Υπάρχουν ενδείξεις ότι η συμμετοχή των εργαζομένων αυξάνει την απόδοση της εργασίας και τη συνολική παραγωγικότητα, δημιουργεί ένα καλύτερο και πιο παραγωγικό περιβάλλον εργασίας, μειώνει την απουσία τους και τα ποσοστά αποχώρησης από την εργασία (Kelidbari et al., 2011).

1.3. Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα πλήρες σύνολο συναισθημάτων που αφορούν στο χώρο εργασίας. Είναι ένα από τα πιο βασικά στοιχεία που καθορίζουν τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με διαφορετικές μελέτες, είναι ένα από τα ζωτικά χαρακτηριστικά που καθορίζει τις φυσιολογικές, συναισθηματικές, ψυχολογικές και συνολικές περιβαλλοντικές συνθήκες που επηρεάζουν τους εργαζομένους στο σύνολό τους και έχει σημαντική ισχυρή επίδραση στην απόδοση στον οργανισμό. Ομοίως, μια άλλη έρευνα δείχνει ότι η ευημερία του οργανισμού εξαρτάται από τις μεταβλητές που συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση των εργαζομένων (Agbozo et al., 2017).

Εάν οι εργαζόμενοι δεν βρουν ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον, που το χαρακτηρίζουν η αποκέντρωση, η συνεργασία και η εκτίμηση, αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην αισθάνονται συνδεδεμένοι με τον οργανισμό. Αποτελεί μια κρίσιμη δραστηριότητα για τους εργοδότες το να παρέχουν ένα χρήσιμο περιβάλλον για τους υπαλλήλους τους για να μην αισθάνονται οι τελευταίοι δυσαρέσκεια. Αναφέρεται επίσης σαφώς ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αποτελούν μια επικίνδυνη κατάσταση για τις εταιρείες τόσο για το παρόν, όσο και για το προσεχές μέλλον. Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος δεν θα εργαστεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις του επόπτη ή θα αποχωρήσει από την εταιρεία. (Masum et al. 2015).

Η εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση να παρακινεί τους υπαλλήλους να διατηρούν την εστίασή τους στην εργασία. Επιπλέον, η αύξηση του ηθικού των εργαζομένων θα τους κρατήσει σε καλό δρόμο και θα καταβάλουν, έτσι, μεγαλύτερες προσπάθειες για την ευημερία της εταιρείας. Η ικανοποίηση από την εργασία γίνεται το πιο σημαντικό στοιχείο για την κατανόηση όλων των επιχειρηματικών περιβαλλόντων (Sdrolias et al., 2014). Οι επιχειρήσεις που δεν προσπαθούν να προκαλέσουν ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων τους τελικά αποτυγχάνουν. Η ικανοποίηση από την εργασία στην ουσία είναι ένα μείγμα ορισμένων μεταβλητών που περιλαμβάνουν την εστίαση στην εργασία, το κοινωνικό περιβάλλον και τις πρακτικές και τις πολιτικές που παράγουν θετικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό (Brown et al., 2008).

Η ικανοποίηση από την εργασία, έτσι, χαρακτηρίζεται ένα σύνολο θετικών επιδόσεων στο χώρο εργασίας. Είναι μια από τις ζωτικές πτυχές της παραγωγής κινητοποιημένων και αφοσιωμένων υπαλλήλων στον οργανισμό (Sdrolias et al., 2014). Η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει μια συγχώνευση δύο τύπων παραγόντων, που είναι εγγενείς και εξωγενείς. Οι εγγενείς παράγοντες είναι ένα σύνολο ιδιοτήτων που περιλαμβάνουν ευκαιρίες, δεξιότητες, ικανότητες, δημιουργικότητα στην εργασία και θετική ανατροφοδότηση στο ανώτερο επίπεδο της εταιρείας. Περιλαμβάνει επίσης την ευθύνη της αναζήτησης του ενδιαφέροντος των εργαζομένων, ακολουθώντας τις κατευθυντήριες γραμμές ηγεσίας και εργασίας σε ένα δύσκολο περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι εξωγενείς παράγοντες περιλαμβάνουν το περιβάλλον υποστήριξης από τους συναδέλφους, τους ηγέτες και τους επόπτες. Περιλαμβάνουν τα προωθητικά πακέτα, την αλλαγή θέσης εργασίας, τον εμπλουτισμό θέσεων εργασίας, τις αποζημιώσεις και τις ανταμοιβές (Sabarwal, 2009).

Μία από τις σημαντικότερες μελέτες αποκαλύπτει ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από εγγενείς παράγοντες παρά από εξωγενείς παράγοντες. Η δύναμη που παρακινεί τους υπαλλήλους από μέσα είναι ισχυρότερη από τους εξωτερικούς παράγοντες. Η συμμετοχή στην εργασία είναι επίσης το αποτέλεσμα της ικανοποίησης από την εργασία. Ένας από τους σημαντικότερους ερευνητές λέει ότι η συμμετοχή στη δουλειά είναι περισσότερο αποτέλεσμα εγγενών παραγόντων.

Οι εξωγενείς παράγοντες έχουν μέτρια επίδραση στη δημιουργία αλληλεπιδράσεων κοινωνικής ομάδας εργασίας και η συνεργασία μεταξύ εργαζομένων σχετίζεται επίσης με την ικανοποίηση από την εργασία. Στην πραγματικότητα, αυτός ο παράγοντας έχει μεγάλη επιρροή στο πώς οι υπάλληλοί αποκτούν ικανοποίηση από τη δουλειά τους. Υπάρχουν μελέτες που δείχνουν τον αντίκτυπο της πολιτικής στο χώρο εργασίας στην ικανοποίηση από την εργασία. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση διαδραματίζουν επίσης ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Πολλές μελέτες σχετικά με αυτό έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η πιο απαραίτητη προϋπόθεση για την ικανοποίηση από την εργασία είναι η κατάρτιση, είτε αυτή λαμβάνει χώρα στη δουλειά, είτε εκτός εργασίας. Το

αποτέλεσμα της κατάρτισης των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με το επίτευγμα (Carless, 2004).

Επιπλέον, οι αποζημιώσεις, οι ευχαριστίες και οι ανταμοιβές κορυφώνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η συνολική μελέτη του θέματος διαπίστωσε ότι η ανώτερη διοίκηση πρέπει να κάνει τροποποίηση των συνθηκών εργασίας της επιχείρησης για να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης. Και για να κερδίσει το μέγιστο πλεονέκτημα από αυτήν, η εταιρεία πρέπει να εξετάσει κάθε σημαντικό παράγοντα.

1.4. Η επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση

Το περιβάλλον στο χώρο εργασίας μπορεί να οριστεί ως ένα πολύπλοκο περιβάλλον όπου εκτελούν οι εργαζόμενοι την εργασία τους. Επιπλέον, είναι ένα μείγμα πολλών σύνθετων στοιχείων που καθορίζουν το περιβάλλον εργασίας στο σύνολό του (Young Lee, 2006). Τα διάφορα στοιχεία περιλαμβάνουν το περιφερειακό περιβάλλον, το ατομικό περιβάλλον και το περίπλοκο λειτουργικό περιβάλλον. Το περιφερειακό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την κουλτούρα του οργανισμού. Το συνολικό περιβάλλον, ο φωτισμός στο γραφείο, η είσοδος εποπτικών αρχών, οι τρόποι επικοινωνίας και άλλα χαρακτηριστικά δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας. Αφ' ετέρου, τα ατομικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, τη φυλή και τις συναισθηματικές προσκολλήσεις κάθε εργαζομένου. Υπάρχουν και άλλες πτυχές, όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων, η εμπειρία, το υπόβαθρο των ατόμων που επηρεάζει την επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Probst et al. (2010), η σύνθετη απόδοση και τα επίπεδα εκμάθησης των υπαλλήλων καθορίζουν την κατάσταση του οργανισμού.

Οι περιβαλλοντικές μεταβλητές επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων από την αντίστοιχη εργασία τους. Υπάρχει σχέση μεταξύ των επικίνδυνων περιβαλλόντων και των χρηματικών οφελών του οργανισμού. Από την

άλλη πλευρά, υπάρχει και η σύνδεση μεταξύ μη επικίνδυνων περιβαλλόντων με μη χρηματικά οφέλη. Όπως εξηγείται παραπάνω, το περιβάλλον στο χώρο εργασίας και το κοινωνικό υπόβαθρο των εργαζομένων έχει σχέση με την ικανοποίηση από τη δουλειά. Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων μελετάται στην σχετική βιβλιογραφία σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία (Aziri, 2011). Τα δημογραφικά στοιχεία του εργαζομένου περιλαμβάνουν την ηλικία, το φύλο, την εκπαίδευση, το κοινωνικό υπόβαθρο και το φυσικό περιβάλλον. Οι μελέτες δείχνουν ότι οι δημογραφικοί παράγοντες έχουν πολύ ισχυρό αντίκτυπο στην εγγενή ικανοποίηση από την εργασία παρά στην εξωγενή (Belias, Koustelios, Sdrollias, & Koutiva, 2013).

Μια πρόσφατη μελέτη σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία υποδηλώνει επίσης ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της κλίμακας αμοιβών και της εγγενούς ικανοποίησης από την εργασία (Pies & Judge, 2004). Οι εξωγενείς παράγοντες όπως η εμπλοκή και η χαμηλή επικοινωνία των εποπτικών αρχών έχει συνέπεια οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν χαμηλότερη ικανοποίηση από τη δουλειά. Μια άλλη πολύ σημαντική μελέτη των Balouch & Hassan (2014) σημειώνει ότι η προσοχή και η εκτίμηση που δίνεται στους υπαλλήλους οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τη δουλειά. Οι ομαλές και κανονικές συνθήκες εργασίας είναι βασικές για τους υπαλλήλους. Το εύρημα των Bakotic & Babic (2013) είναι ότι οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας αυξάνουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία και το αντίστροφο.

Ως εκ τούτου, η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ανώτερη διοίκηση πρέπει να τροποποιήσει τις συνθήκες εργασίας του οργανισμού για να αποκτήσει το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης τους. Υπάρχουν διαφορετικές μεταβλητές όπως ο φόρτος εργασίας, το άγχος και ο μισθός, που είναι οι βασικοί παράγοντες παρακίνησης που θεωρούνται πολύ σημαντικοί για την ικανοποίηση από την εργασία. Υπάρχουν πολλές μεταβλητές που έχουν τεράστιο αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. Μία από τις πιο δημοφιλείς μελέτες αποκαλύπτει ότι η ανθρώπινη αλληλεπίδραση και οι σχέσεις παίζουν επίσης βασικό ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι συνολικές δεξιότητες διαχείρισης και οι ανάγκες εκτίμησης είναι μία από τις πτυχές που απαιτούνται για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος στις μέρες μας. Υπάρχουν ορισμένοι παρακινητικοί παράγοντες, όπως η ασφάλεια της

εργασίας, τα οφέλη από την εργασία, τα προνόμια και τα επιδόματα, οι εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση, στους οποίους βασίζεται η ικανοποίηση από την εργασία (Waqas et al., 2014).

1.5. Η σημασία της Ενδυνάμωσης εργαζομένων

Η Ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι επίσης ένα ουσιαστικό στοιχείο της εργασιακής ικανοποίησης. Εάν ένας υπάλληλος αισθάνεται ικανοποιημένος με τα προσόντα του, τη θέση εργασίας του, τις συνθήκες εργασίας και τα συναφή, τότε μόνο αυτός ή αυτή μπορεί να δείξει ένα θετικό αποτέλεσμα για τον οργανισμό. Η συμμετοχή στην ισότητα είναι ένας όρος που εισάγεται για την ενίσχυση της κατανόησης της ενδυνάμωσης. Αυτή η ιδέα είναι σημαντικός πυλώνας της έννοιας της εξουσίας, της αυτονομίας και της ανάπτυξης του προσωπικού στο σύνολό του.

Η μελέτη που διενεργήθηκε από τους Rana & Singh (2016) απεικονίζει μια πολύ στενή σχέση ανάμεσα στην ενδυνάμωση των εργαζομένων με την έννοια της ικανοποίησης από την εργασία. Οι μελέτες τους δείχνουν επίσης ότι υπάρχουν διαφορές στην ενδυνάμωση των φύλων. Οι άντρες αισθάνονται περισσότερη ενδυνάμωση στις δουλειές τους σε σύγκριση με τις γυναίκες, επομένως είναι πιο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες. Οι μεταγενέστερες μελέτες σχετικά με αυτό το θέμα από τον Wong (2013) προσθέτουν επίσης ότι η χαρισματική ηγεσία φέρνει επίσης υψηλή ενδυνάμωση στους υπαλλήλους, αυξάνοντας έτσι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους στους χώρους εργασίας. Υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία όπου υπάρχει ψυχολογική ενδυνάμωση, σύμφωνα με τους Saif & Saleh (2013).

Οι ίδιοι ερευνητές επίσης δήλωσαν ότι η πρόσβαση σε δεδομένα ή πληροφορίες, η αυτοδιάθεση, το σύστημα ανταμοιβών και η ικανότητα των υπαλλήλων είναι βασικοί παράγοντες για τη δημιουργία ενδυνάμωσης και ικανοποίησης από την εργασία. Επιπλέον, ο Shadpoor (2013) είναι ένας ακόμη ερευνητής που επιβεβαίωσε τη θετική σχέση ανάμεσα στην ενδυνάμωση και την ικανοποίηση από την εργασία. Η μελέτη των Choong & Lau (2011) απεικονίζει

επίσης μια άποψη τεσσάρων παραγόντων που αλληλεπιδρούν με την ενδυνάμωση και άρα με την ικανοποίηση από την εργασία: το νόημα, η αυτοδιάθεση, η ικανότητα και η επιρροή έχουν επηρεάσει θετικά την ενδυνάμωση.

Σύμφωνα με μια άλλη σημαντική μελέτη από τους Ning et al., (2009) υπογραμμίζεται ότι το ποσό της δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων αυξάνεται όταν παρατηρούν υποκειμενικές ανελιξείς καριέρας στον χώρο εργασίας τους, όταν διαπιστώνουν μεγάλο φόρτο εργασίας ή μεγάλες ευθύνες στην εργασία και αθέμιτο ανταγωνισμό. Υπάρχουν πολλοί δημογραφικοί παράγοντες που έχουν επίσης αντίκτυπο στην ενδυνάμωση. Κάποιοι από αυτούς περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και την ηλικία των εργαζομένων. Η εκπαίδευση και οι στόχοι κάθε υπαλλήλου επίσης, επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία σε κάθε οργανισμό.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων υπήρξε ένας κύριος τομέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και της μελέτης της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων εστιάζεται στην ενίσχυση της ικανοποίησης και των κινήτρων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι και υπεύθυνοι στο χώρο εργασίας τους είναι γνωστό ότι είναι πιο προσκολλημένοι στην εργασία, ενισχύοντας προφανώς την ενσωμάτωση της ενδυνάμωσης μεταξύ των εργαζομένων. Περαιτέρω μελέτες αναφέρουν ότι όταν οι υπάλληλοι διακατέχονται από ικανότητα λήψης αποφάσεων και εξουσίας στις υποθέσεις τους, τότε αισθάνονται ικανοποιημένοι (Savery & Luks, 2001).

Κατά συνέπεια, το επίπεδο αποδοχής τους στον οργανισμό αυξάνεται επίσης. Πολλοί υπεύθυνοι για την διοίκηση προσωπικού σε οργανισμούς δηλώνουν ότι το κλίμα εμπιστοσύνης και δέσμευσης διαμορφώνεται μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο καινοτόμοι και δημιουργικοί στην εργασία τους και αυτό έχει πολλά οφέλη για την ευημερία του οργανισμού. Ενσωματώνεται με αυτόν τον τρόπο η κριτική σκέψη, διαμορφώνεται η θετική οπτική, μειώνεται το άγχος και τελικά οδηγούνται οι εργαζόμενοι στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνδεδεμένοι με τους χώρους εργασίας τους και εργάζονται με περισσότερη αποφασιστικότητα και έτσι, η ενδυνάμωση είναι ο απόλυτος τρόπος αντιμετώπισης του άγχους. Πολλές μελέτες αποκάλυψαν ότι οι εργαζόμενοι που ξέρουν πώς να αντιμετωπίζουν καταστάσεις άγχους έχουν υψηλό κίνητρο και αισθάνονται ενδυναμωμένοι (Ongori & Shunda, 2009).

1.6. Πρόσφατα στοιχεία εργασιακής ικανοποίησης

Το 2015, το 88% των εργαζομένων στις ΗΠΑ ανέφεραν ότι ήταν ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους συνολικά, με το 37% να αναφέρει ότι ήταν πολύ ικανοποιημένοι και το 51% να δηλώνει ότι ήταν κάπως ικανοποιημένοι. Αυτό το ποσοστό σηματοδοτεί το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης τα τελευταία 10 χρόνια. Από το 2013, το ποσοστό των ικανοποιημένων εργαζομένων αυξάνεται προς τα πάνω. Παρ' όλα αυτά, είναι προφανές ότι ένα μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο μόνο σε ένα ορισμένο βαθμό, γεγονός που σηματοδοτεί τη δυνατότητα βελτίωσης. Παρόμοιες στάσεις βρέθηκαν στην ικανοποίηση απέναντι στους εργοδότες: το 45% δήλωσε ότι ήταν κάπως ικανοποιημένοι και το 40% δήλωσε ότι ήταν πολύ ικανοποιημένοι με τον οργανισμό τους (SHRM, 2016).

Δεν αποτελεί έκπληξη, καθώς η οικονομία παρέμεινε σχετικά σταθερή τα τελευταία δύο χρόνια, οι οργανισμοί μπορεί να έχουν τη δυνατότητα να επαναφέρουν κίνητρα και προνόμια που είχαν μειωθεί ή εξαιρεθεί ως αποτέλεσμα της Μεγάλης Ύφεσης. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη ευελιξία για να αναζητήσουν ευκαιρίες απασχόλησης που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες και τις επιθυμίες τους παρά να παραμείνουν σε θέση για την ασφάλεια της εργασίας τους. Το σαράντα πέντε τοις εκατό των εργαζομένων ανέφεραν ότι θα ήταν πιθανό ή πολύ πιθανό να αναζητήσουν άλλες θέσεις εργασίας εκτός της τρέχουσας οργάνωσής τους εντός του επόμενου έτους.

Η καλή μεταχείριση όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα αξιολογήθηκε ως πολύ σημαντική από το 67% των εργαζομένων το 2015, καθιστώντας την κορυφαία συνεισφορά στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά. Η δεύτερη συνεχόμενη εμφάνιση αυτής της πτυχής στην κορυφή της λίστας των συντελεστών ικανοποίησης από την εργασία υποστηρίζει τη θεωρία ότι παρόλο που οι εργαζόμενοι δίνουν σημασία στα οικονομικά χαρακτηριστικά μιας εργασίας όπως οι αμοιβές και οι παροχές, θεωρούν ότι η κουλτούρα και η σύνδεση είναι υψίστης σημασίας. Η αίσθηση εκτίμησης για το χρόνο και τις προσπάθειές τους

δημιουργεί έναν δεσμό μεταξύ των υπαλλήλων, της διοίκησης και της οργάνωσής τους (SHRM, 2016).

Στο 63%, η συνολική αποζημίωση / αμοιβή ήταν ο δεύτερος πιο σημαντικός συντελεστής στην ικανοποίηση από την εργασία. Αυτή η πτυχή διατήρησε μια θέση στους πέντε κορυφαίους συνεισφέροντες στην εργασιακή ικανοποίηση από το 2002. Τα συνολικά οφέλη ήταν ο τρίτος πιο σημαντικός συντελεστής ικανοποίησης από την εργασία, με το 60% των εργαζομένων να το θεωρούν πολύ σημαντικό. Παρόμοια με την αποζημίωση / αμοιβή, οι παροχές συγκαταλέγονται μεταξύ των πέντε πρώτων συντελεστών στην ικανοποίηση από την εργασία από το 2002, με εξαίρεση το 2012. Η μετακίνηση από την πέμπτη θέση το 2014 στην τέταρτη το 2015 αναφέρονταν στην ασφάλεια εργασίας, με το 58% των υπαλλήλων να το αναφέρουν εξίσου σημαντικό για την ικανοποίηση από την εργασία τους. Αυτή η πτυχή έχει μετακινηθεί γύρω από τους πέντε βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία από το 2002 (SHRM, 2015).

Είναι αναμφισβήτητο ότι η αποζημίωση / αμοιβή, οι παροχές και η ασφάλεια εργασίας διαμορφώνουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Ωστόσο, είναι επίσης αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι η έκταση της σημασίας τους κυμαίνεται ως αποτέλεσμα εξωτερικών παραγόντων όπως η αλλαγή των οικονομικών συνθηκών. Οι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν τις στρατηγικές διατήρησης και πρόσληψης γύρω από πολλά στοιχεία, δημιουργώντας ένα πρόγραμμα συνολικών ανταμοιβών. Το να βασίζεται κανείς αποκλειστικά σε μια μεμονωμένη πτυχή μπορεί να κάνει την προσέγγισή του λιγότερο αποτελεσματική ή ακόμη και ξεπερασμένη καθώς η δυναμική μετατοπίζεται γρήγορα.

Ο πέμπτος κορυφαίος συντελεστής ικανοποίησης από την εργασία το 2015 ήταν ένας δεσμός μεταξύ δύο πτυχών: των ευκαιριών χρήσης δεξιοτήτων και ικανοτήτων και της εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων και διευθυντικών στελεχών. Ακριβώς πάνω από τους μισούς (55%) υπαλλήλους αξιολόγησαν αυτές τις δυνατότητες στο χώρο εργασίας ως πολύ σημαντικές για την ικανοποίηση από την εργασία τους. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι υπάλληλοι δήλωσαν ότι θέλουν ευκαιρίες να αποδείξουν τα ταλέντα τους. Αυτή η τάση ήταν ιδιαίτερα ορατή όταν η κινητικότητα και η ανάπτυξη της εργασίας ήταν στατικές. Ωστόσο, ακόμη και όταν διευρύνονται οι ευκαιρίες απασχόλησης, οι εργαζόμενοι σημειώνουν τη

σημασία της βελτίωσης της εμπειρίας τους. Παρόλο που η εμπιστοσύνη μεταξύ υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών μειώθηκε σε τρία σημεία, η παρουσία της στους πέντε κορυφαίους συντελεστές ικανοποίησης από την εργασία αποκαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις διαπροσωπικές σχέσεις και την κουλτούρα στο χώρο εργασίας που προωθεί την εμπιστοσύνη από την ηγεσία (SHRM, 2015).

Σε κλίμακα από το 1 έως 5, με το 1 να είναι το χαμηλότερο επίπεδο αφοσίωσης και το 5 να είναι το υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης, η έρευνα διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι ήταν μέτρια αφοσιωμένοι με δείκτη 3,8, σχετικά παρόμοιο με τα προηγούμενα έτη (3,7 το 2014 και 3,6 το 2013). Η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να ευθυγραμμιστεί ή όχι με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, καθώς η δέσμευση συνδέεται με τη σύνδεση και τη δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία τους και στον συγκεκριμένο οργανισμό τους. Επιπλέον, ενώ τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι μέτρια απασχολημένοι, αυτό το επίπεδο συμμετοχής μπορεί να μην είναι ευρέως διαδεδομένο σε ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερα επίπεδα εργασίας φαίνεται να είναι λιγότερο αφοσιωμένοι (SHRM, 2016).

Η δέσμευση των εργαζομένων ορίζεται συνήθως από τις πραγματικές συνθήκες στο χώρο εργασίας (το περιβάλλον και την ίδια την εργασία) και τις απόψεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σχέση τους με την εργασία τους, καθώς και πώς βλέπουν τους άλλους γύρω τους σχετικά με την εργασία τους) (SHRM, 2015).

Οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να εκτιμούν την κουλτούρα, αλλά η σημασία της αποζημίωσης αυξάνεται σημαντικά. Υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι μετά από μια παρατεταμένη περίοδο στασιμότητας των μισθών, η αποζημίωση αρχίζει να βελτιώνεται για τους περισσότερους εργαζομένους. Ωστόσο, αυτή η τάση δεν είναι διαδεδομένη και ίσως εξηγεί γιατί περισσότεροι υπάλληλοι κατέταξαν τη συνολική αποζημίωση / αμοιβή ως πολύ σημαντική για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με προηγούμενες χρονιές. Περισσότεροι από τρεις στους πέντε (63%) ερωτηθέντες ανέφεραν αυτόν τον παράγοντα το 2015, τοποθετώντας τον στο υψηλότερο επίπεδο από το 2006 στην εν λόγω έρευνα (67%). Αυτό σηματοδότησε επίσης τη δεύτερη συνεχόμενη χρονιά που οι ερωτώμενοι επισήμαναν συχνότερα ότι η καλή μεταχείριση όλων των εργαζομένων σε όλα τα

επίπεδα είναι πολύ σημαντική για τον καθορισμό της ικανοποίησης από την εργασία. Γνωρίζοντας αυτό, οι στρατηγικές πρόσληψης και διατήρησης επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην ανταγωνιστική αποζημίωση και την κουλτούρα στο χώρο εργασίας που προάγει τον σεβασμό (SHRM, 2016).

Οι προτεραιότητες των εργαζομένων είναι συχνά παρόμοιες σε κάθε γενιά, αλλά οι στρατηγικές δεν πρέπει να αντικατοπτρίζουν μια προσέγγιση ενός μεγέθους. Σε μια δύσκολη στιγμή για τη διαχείριση ταλέντων όλων των επιπέδων, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιούν συχνά τα οφέλη των οργανισμών τους ως μέσο πρόσληψης και διατήρησης εργαζομένων υψηλής απόδοσης. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας δείχνουν ότι οι Millennials, τα μέλη της Generation X και της γενιάς των Baby Boomers δίνουν μεγάλη σημασία στα συνολικά οφέλη κατά τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία. Ωστόσο, εκτιμούν μερικές άλλες πτυχές της εργασίας τους διαφορετικά. Οι Millennials (88%) έδωσαν μεγαλύτερη σημασία στις ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας από ό, τι οι Baby Boomers (76%), για παράδειγμα, και τα μέλη της Generation X (89%) ανέφεραν συχνότερα τη δέσμευση του οργανισμού για επαγγελματική ανάπτυξη ως συμβολή στην ικανοποίηση από την εργασία σε σύγκριση με τους Baby Boomers (79%). Καθώς οι αναλογίες των εργαζομένων της γενιάς των Millennials και της γενιάς των Baby Boomers στο εργατικό δυναμικό αλλάζουν στο μέλλον, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζουν διαφορετικούς παράγοντες που εμπλέκουν τους υπαλλήλους όλων των γενεών (SHRM, 2016).

Οι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται πολύτιμοι. Οι εργοδότες πρέπει να ενθαρρύνουν τη συνεχή επικοινωνία και ανατροφοδότηση μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων και γενεών αποδίδουν υψηλή αξία στους παράγοντες που σχετίζονται με την αποζημίωση και τις παροχές κατά τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία, αλλά οι μη χρηματοοικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν επίσης σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Τουλάχιστον οι μισοί από τους ερωτηθέντες σε αυτήν την έρευνα διαπίστωσαν ότι πολλοί από αυτούς τους παράγοντες ήταν πολύ σημαντικοί, όπως η εμπιστοσύνη μεταξύ των υπαλλήλων και των ανώτερων διευθυντικών στελεχών, η σχέση με τον άμεσο επόπτη και το αίσθημα ασφάλειας στο

εργασιακό περιβάλλον. Με την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος εργασίας που δίνει έμφαση στην επικοινωνία, τον σεβασμό των άλλων και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αναμένουν υψηλότερα επίπεδα συμμετοχής από τους υπαλλήλους τους στο μέλλον (SHRM, 2015).

1.7. Η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την ευελιξία στην αγορά εργασίας

Πριν από την κρίση του κοροναϊού, οι εργαζόμενοι απαιτούσαν ήδη μια νέα προσέγγιση στην εργασιακή τους ζωή. Οι χώροι εργασίας αντιμετώπιζαν συνεχείς αλλαγές πριν από την πανδημία, και θα υπάρξουν πολλές και σημαντικές αλλαγές ακόμη στο μέλλον. Στο άρθρο της που δημοσιεύτηκε στον ιστότοπο Gallup, η Mullen O'Keefe (2020) υποστήριξε ότι «η ευελιξία θα φαίνεται διαφορετική σε κάθε χώρο εργασίας, επειδή ο πολιτισμός είναι τόσο μοναδικός για έναν οργανισμό όσο το DNA για ένα άτομο».

Ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτούν από τους υπαλλήλους να είναι σωματικά παρόντες. Έτσι, αυτή η ιδιαίτερα κατάσταση που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα σήμερα, προσφέρει την ευκαιρία επανεξέτασης των εταιρικών πολιτικών προκειμένου να ενσωματωθεί καλύτερα η ευελιξία της εργασίας συνολικά. Υπάρχει μια συζήτηση για το πώς η αγορά εργασίας θα αλλάξει σε σχέση με την πανδημία και θα πρέπει να δοθεί απάντηση για το εάν οι εργαζόμενοι θα συνεχίσουν να εργάζονται από το σπίτι όταν δεν θα υπάρχουν πλέον οι απαραίτητοι περιορισμοί στη δημόσια υγεία.

Σύμφωνα με την Mullen O'Keefe (2020), εκτός από το «πότε», οι διευθυντές θα πρέπει να εξετάσουν εάν και το «πού» μπορεί να αλλάξει επίσης για τους εργαζόμενους. Η πλήρης εξ αποστάσεως εργασία δεν είναι η μόνη λύση. Σύμφωνα με τον Cheremond (2020) τα κύρια ευρήματα της πρόσφατης δημοσκόπησης του Gartner αποκάλυψαν ότι μία από τις μελλοντικές τάσεις εργασίας μετά την πανδημία αναφέρεται στην αύξηση της εξ αποστάσεως εργασίας, ορίζοντας ότι το 48% των

εργαζομένων πιθανότατα θα αποφασίσει να εργαστεί εξ αποστάσεως τουλάχιστον για ένα μέρος του εργασιακού τους χρόνου μετά το COVID-19 σε σύγκριση με μόνο το 30% αυτών πριν από την πανδημία · η ευέλικτη εργασία θα είναι το νέο φυσιολογικό μετά τον ιό.

Τα μέτρα κοινωνικής και φυσικής απόστασης που στοχεύουν στη διακοπή της μετάδοσης του COVID-19 και στην πρόληψη της εμφάνισης νέων ιών επιβάλλουν την φυσική απόσταση μεταξύ των ατόμων (τουλάχιστον ένα μέτρο) και την μειωμένη επαφή με μολυσμένες επιφάνειες, ενθαρρύνοντας και υποστηρίζοντας μια εικονική σύνδεση εντός των οικογενειών και των κοινοτήτων. Όσον αφορά την ανάπτυξη επαγγελματικών δραστηριοτήτων, εισήχθη η ευελιξία της εργασίας, όπως η τηλεργασία, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η μείωση και η αποφυγή της συμφόρησης και το κλείσιμο των μη απαραίτητων εγκαταστάσεων και υπηρεσιών (World Health Organization, 2020).

Η πανδημία του κορονοϊού είχε ως αποτέλεσμα τον μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων παγκοσμίως να αναγκαστούν να εργαστούν εξ αποστάσεως, με την εργασία στο σπίτι να γίνεται η νέα φυσιολογική κατάσταση. Ο αντίκτυπος του COVID-19 στην αγορά εργασίας διαφέρει σημαντικά μεταξύ των χωρών. Οι εργαζόμενοι στη Γερμανία για παράδειγμα, έχουν ένα καθιερωμένο βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα εργασίας και είναι απίθανο να επηρεαστούν από την κρίση. Εντός των χωρών, οι επιπτώσεις είναι άνισες και επιδεινώνουν τις υπάρχουσες ανισότητες (Buheji & Ahmed, 2020).

Οι εργαζόμενοι σε εναλλακτικές ρυθμίσεις απασχόλησης και επαγγέλματα, που χαρακτηρίζονται από ένα μικρό μέρος των εργασιών που εκτελούνται από το σπίτι, αντιμετώπισαν μειωμένες ώρες, απώλειες θέσεων εργασίας και μείωση των αποδοχών. Η εργασία από το σπίτι μπορεί να είναι χρήσιμη για άτομα που εργάζονται στην πληροφορική ή σε άλλους κλάδους, αλλά υπάρχουν υπάλληλοι για τους οποίους δεν είναι δυνατή η εργασία από το σπίτι, ακόμη και σε περιόδους υγειονομικής κρίσης. Η κρίση στην υγεία έχει εξάλλου επηρεάσει και τις προσπάθειες κατάρτισης. Ως εκ τούτου, η επανεκπαίδευση έχει γίνει μια πρόκληση. Όλες αυτές οι συνέπειες θα μπορούσαν να είχαν ελαχιστοποιηθεί εάν είχαν προγραμματιστεί πολύ νωρίτερα ή εάν οι εργαζόμενοι είχαν εξοικειωθεί με τέτοιες στρατηγικές (Chaturvedi, 2020).

Όλα τα μέτρα που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια της κρίσης του ιού θα έχουν βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στη ζωή των ανθρώπων, ειδικά στην επαγγελματική ζωή, δεδομένων των αλλαγών σχετικά με τις ρυθμίσεις εργασίας (βραχυπρόθεσμη εργασία, ευέλικτη τοποθεσία και χρόνος). Οι σχέσεις μεταξύ εργασίας και καριέρας ατόμων που εργάζονται σε ευέλικτους ρόλους θα μπορούσαν να επηρεαστούν από την πανδημία COVID-19, δημιουργώντας μια εξέταση των επιπτώσεων στην εργασία και την καριέρα αυτών των ανθρώπων, έτσι ώστε η πανδημία να συμβάλει στην ευέλικτη εργασιακή αντιστάθμιση (Spurk & Straub, 2020).

Η σημασία της ικανοποίησης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της κρίσης, αναφερόμενη στην κρίση του κοροναϊού, αναλύθηκε από τους Shan & Thang (2020). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εταιρείες με υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων είναι πιο ανθεκτικές σε αρνητικά σοκ σε όλη την αγορά κατά τη διάρκεια της επιδημίας COVID-19. Οι Akkermans et al. (2020) αναγνώρισαν την πανδημία Covid-19 ως σοκ σταδιοδρομίας, η οποία θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασία και τη σταδιοδρομία των ανθρώπων. Ο αντίκτυπος της κρίσης θα εξαρτηθεί από τα συμφραζόμενα και τα ατομικά στοιχεία και θα επηρεάσει τους ανθρώπους διαφορετικά ανάλογα με το στάδιο της σταδιοδρομίας και της ζωής τους. Αν και η πανδημία αντιπροσωπεύει ένα αρνητικό σοκ σταδιοδρομίας, μπορεί να έχει μακροπρόθεσμες θετικές επιπτώσεις, με τις βραχυπρόθεσμες συνέπειες να είναι διαφορετικές από τις μακροπρόθεσμες.

Πριν από την κρίση του coronavirus, ο επιχειρηματικός κόσμος είχε ήδη ανοίξει την ιδέα της απομακρυσμένης εργασίας. Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το LinkedIn στα τέλη του 2019, έδειξε ότι η εργασία στο σπίτι είναι μια ελκυστική ιδέα τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους, με οφέλη όπως η καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η αυξημένη παραγωγικότητα και το χαμηλότερο κόστος για κτίρια και υποδομές. Αυτή η ιδέα ενισχύθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας, καθώς παρατηρήθηκε ότι η ευελιξία στην εργασία είναι μια βιώσιμη λύση, με ορισμένους διευθυντές να ισχυρίζονται ότι αύξησε την παραγωγικότητα των εργαζομένων, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε επανεκτίμηση του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργούν οι άνθρωποι μετά την πανδημία (LinkedIn Learning, 2019).

Ο Brenan (2020) έχει ήδη δείξει μια αλλαγή - «τρεις στους πέντε Αμερικανούς εργαζόμενους που έκαναν το σπίτι τους χώρο εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κοροναϊού θα προτιμούσε να συνεχίσει να εργάζεται όσο το δυνατόν περισσότερο »και το 41% είπε ότι θα προτιμούσαν να επιστρέψουν στην εργασία τους ή στο γραφείο τους για να εργαστούν μετά την κρίση. Αυτές οι αλλαγές θα οδηγήσουν σε αναδιοργάνωση της εργασίας, εφόσον η ευελιξία δεν αλλάζει τους στόχους απόδοσης. Καθώς η πανδημία επαναφέρει τις μεγάλες τάσεις της εργασίας, οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επανεξετάσουν το εργατικό δυναμικό και τις στρατηγικές που σχετίζονται με τους εργαζόμενους. Μεταξύ αυτών των τάσεων, μία έχει ήδη σημειωθεί, άλλες έχουν νέες επιπτώσεις, αναφερόμενες σε αύξηση της απομακρυσμένης εργασίας, ενδεχόμενη επέκταση εργαζομένων, διαχωρισμό κρίσιμων δεξιοτήτων και ρόλων, τον εξανθρωπισμό των εργαζομένων και μια μετάβαση από το σχεδιασμό για αποδοτικότητα σε σχεδιασμό για ανθεκτικότητα.

2. Εργασιακή ικανοποίηση στον χώρο της υγείας

2.1. Η ικανοποίηση από την εργασία στους εργαζόμενους στον χώρο της υγείας

Η ικανοποίηση των εργαζόμενων στον χώρο της υγείας έχει συνδεθεί με πολλά θέματα στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης, όπως το αποτέλεσμα (έκβαση) της περίθαλψης, την ικανοποίηση των ασθενών και την οργανωτική δέσμευση. Η οργανωτική δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία είναι έννοιες που σχετίζονται με τις θέσεις εργασίας και έχουν λάβει μεγάλη προσοχή από τους ερευνητές σε όλο τον κόσμο. Ο ρόλος των εργαζόμενων στον χώρο της υγείας θεωρείται πολύ σημαντικός για την παροχή υγειονομικής περίθαλψης στον ασθενή με σεβασμό στη βελτίωση της ποιότητας της περίθαλψης στα ιδρύματα υγείας. Στο νοσηλευτικό προσωπικό ειδικότερα, ως η κύρια ομάδα παρόχων υγειονομικής περίθαλψης, η εργασιακή τους απόδοση επηρεάζεται από την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση, καθώς οι νοσηλευτές που δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, συνήθως αποδίδουν πολύ και συμβάλλουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και επιτυχία (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντική, καθώς η απουσία της οδηγεί συχνά σε μειωμένη οργανωτική δέσμευση. Στο περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης, το νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό που είναι ικανοποιημένο, αναμένεται να αυξήσει την αποδοτικότητα του, να παρέχει ποιοτική φροντίδα και να διακατέχεται από οργανωτική δέσμευση και με αυτήν την έννοια, η διατήρηση ενός αφοσιωμένου προσωπικού είναι ένα ισχυρό πλεονέκτημα και κρίσιμη παράμετρος για την οργανωτική επιτυχία (Asif et al., 2019).

Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας ή της εργασιακής εμπειρίας. Η ικανοποίηση από την εργασία του νοσηλευτικού προσωπικού συγκεκριμένα, συνδέεται και με το αίσθημα της πληρότητας σε σχέση με την εργασία, με τον τόπο της εργασίας, τη φύση της εργασίας ή τα διευθυντικά

στελέχη. Ωστόσο, σε γενικές γραμμές, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία δείχνει το πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο με τη δουλειά του (Farace et al., 1977).

Ένα υψηλής ποιότητας εργασιακό περιβάλλον για νοσηλευτές περιγράφεται ως «ένας τόπος όπου οι ανάγκες και οι προσδοκίες των νοσοκόμων ικανοποιούνται ως άτομο και επίσης όπου οι ασθενείς επιτυγχάνουν τους στόχους τους σχετικά με τη δική τους υγεία». Το Ινστιτούτο Ιατρικής των ΗΠΑ τόνισε ότι το εργασιακό περιβάλλον ήταν σημαντικό για την ποιότητα της νοσηλευτικής φροντίδας. Η Διεθνής Κοινότητα Νοσηλευτών αναγνώρισε και πάλι το θέμα της το 2006 ως «Ασφαλές περιβάλλον-Ασφαλής απασχόληση», ενώ το θέμα του 2007 επικεντρώθηκε στη «Θετική Εφαρμογή-Περιβάλλον Εργασίας» (Institute of Medicine, 2004).

Η επίδραση στην ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο φόρτος εργασίας, τα κίνητρα, η ασφάλεια εργασίας, οι σχέσεις με τους διευθυντές και από μια σειρά από άλλα κοινωνικά θέματα. Μελέτες έδειξαν ότι οι δύο διαστάσεις ικανοποίησης είναι: πρώτον, η εξωγενής ικανοποίηση με μικρές πτυχές που σχετίζονται με τις εργασίες ή το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας και δεύτερον, η εγγενής ικανοποίηση που αναφέρεται στα καθήκοντα εργασίας. Τα στοιχεία που αντιστοιχούν στις διαφορές στην ενδυνάμωση και στην βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία περιελάμβαναν: (1) μεγαλύτερη προσβασιμότητα των ηγετών νοσοκόμων, (2) καλύτερη υποστήριξη της αυτόνομης λήψης αποφάσεων των κλινικών νοσοκόμων από τους ηγέτες και (3) μεγαλύτερη πρόσβαση στις δομές ενδυνάμωσης της εργασίας όπως είναι οι ευκαιρίες, οι πληροφορίες και οι πόροι στα νοσοκομεία (Upenieks, 2003).

Η οργανωτική δέσμευση επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και έχει αρκετά θετικά αποτελέσματα στην εργασία, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης της απουσίας και των λαθών, της εργασιακής προσπάθειας και της απόδοσης στην εργασία. Υπάρχουν τρία συστατικά της δέσμευσης. Πρώτον, η διάσταση της συναισθηματικής δέσμευσης που αναφέρεται στην συναισθηματική προσκόλληση σε έναν οργανισμό. Δεύτερον, η δέσμευση για την συνέχιση (της προσπάθειας του εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό) που αντικατοπτρίζει την αντιληπτή αξιολόγηση κόστους-οφέλους για την περίπτωση παραμονής του εργαζόμενου στον οργανισμό και τρίτον, η κανονιστική

δέσμευση που αντικατοπτρίζει τα συναισθήματα της υποχρέωσης να παραμείνει κανείς στον οργανισμό (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Απαιτείται η δέσμευση και η διατήρηση των επαρκών και καλά αφοσιωμένων νοσοκόμων για την παροχή ασφαλούς και αποτελεσματικής υγειονομικής περίθαλψης. Οι ηγέτες πρέπει πάντα να λαμβάνουν υπόψη τις πολιτισμικές διαφορές, την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση του υγειονομικού προσωπικού, ενώ παράλληλα, θα πρέπει να διαμορφώνουν και τις συγκεκριμένες πολιτικές. Οι ηγέτες του υγειονομικού προσωπικού θα πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με τις πληροφορίες που απαιτούνται για να προσελκύσουν τους νέους νοσηλευτές στο χώρο εργασίας, να διατηρήσουν αυτούς που ήδη διαθέτουν και να αναζητήσουν τρόπους για την αναδιοργάνωση του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης, ιδίως παρέχοντας υποστηρικτικό περιβάλλον στην ενδυνάμωση του προσωπικού, την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση (Asif et al., 2019).

2.2. Εργασιακή ικανοποίηση στον χώρο της υγείας σε περιόδους κρίσης. Η σύνδεση με την εργασιακή εξουθένωση

Η πρόσφατη οικονομική ύφεση της Ευρώπης οδήγησε σε διαρθρωτικές αλλαγές στις υπηρεσίες υγείας. Πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχουν υποστεί μέτρα λιτότητας ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, τα οποία έχουν προσθέσει πίεση στα συστήματα υγείας. Μια έκθεση του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (ΠΟΥ) που αναλύει την οικονομική κρίση και την υγεία μεταξύ 2007 και 2013 ισχυρίζεται ότι η μείωση του κόστους των επαγγελματιών υγείας ήταν η τιμή που έχει πληρωθεί για την εξοικονόμηση πόρων στην υγειονομική περίθαλψη. Στην περίπτωση της Ισπανίας, της Ιταλίας και της Ελλάδας, τόσο ο αριθμός των επαγγελματιών όσο και οι μισθοί που έλαβαν αυτοί μειώθηκαν ως άμεση αντίδραση σε αυτήν την κρίση. Οι συνθήκες εργασίας και οι αμοιβές έχουν θεωρηθεί σημαντικοί παράγοντες στη διατήρηση των επαγγελματιών στις θέσεις τους, στη διατήρηση των κινήτρων τους και στην ενθάρρυνση των βελτιώσεων όσον αφορά την παραγωγικότητα και την απόδοσή τους (Thomson et al., 2014).

Η ικανοποίηση από την εργασία, η οποία περιλαμβάνει το αίσθημα του ατόμου όσον αφορά την εργασία του και μια αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο ικανοποιούνται οι επαγγελματικές τους ανάγκες, είναι ένας προγνωστικός παράγοντας μονιμότητας για τους γιατρούς και τους νοσηλευτές. Έχει παρατηρηθεί ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος αισθάνεται μεγαλύτερη σύνδεση με την εργασία του (Navarro-Abal et al., 2018).

Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία του Maslow, ορισμένοι ερευνητές προσέγγισαν την ικανοποίηση από την άποψη της ικανοποίησης των αναγκών. Ωστόσο, η εστίαση έχει πλέον μετατοπιστεί σε μεγάλο βαθμό στις γνωστικές διαδικασίες. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή θεωρία, οι Herzberg και Mausner (1959) υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια ήταν δύο ξεχωριστά φαινόμενα, τα οποία θα μπορούσαν ακόμη και να θεωρηθούν ότι δεν είχαν σχέση μεταξύ τους. Θεώρησαν ότι οι εγγενείς παράγοντες, τους οποίους αποκαλούσαν «παρακινητές» (παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία που έγινε) έδωσαν ικανοποίηση και ότι οι εξωγενείς παράγοντες, τους οποίους αποκαλούσαν «παράγοντες υγιεινής», οδηγούν σε δυσαρέσκεια.

Η θεωρία της -υγιεινής των Herzberg και Mausner έχει κυριαρχήσει στη μελέτη της φύσης της ικανοποίησης από την εργασία και αποτελεί μια από τις θεωρητικές βάσεις για την ανάπτυξη της αξιολόγησης της ικανοποίησης από την εργασία. Έχει παρατηρηθεί ότι τόσο οι εγγενείς ανταμοιβές, όσο και οι εξωγενείς ανταμοιβές (μισθός, σταθερότητα και ασφάλεια εργασίας) επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών. Παλαιότερες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι οι εγγενείς παράγοντες καθορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία ενώ οι εξωγενείς παράγοντες καθορίζουν τη δυσαρέσκεια (Navarro-Abal et al., 2018).

Τα ερωτηματολόγια ικανοποίησης των επαγγελματιών θεωρήθηκαν δείκτης της ποιότητας των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης. Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας, η οποία μπορεί να γίνει με τον έλεγχο δεικτών που επιτρέπουν την παρακολούθηση, επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση. Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος έχουν συσχετιστεί σαφώς με τα αποτελέσματα των ασθενών σε διάφορες μελέτες, ιδίως όσον αφορά την ασφάλεια και την ικανοποίησή τους (Lake et al., 2016).

Αντίθετα, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, μελετήθηκε ως απόκριση στο άγχος στο χώρο εργασίας, επηρεάζοντας την υγεία του προσωπικού καθώς και τις επαγγελματικές και κοινωνικές σχέσεις τους. Το σύνδρομο χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και αίσθημα χαμηλής προσωπικής επίτευξης και έχει διαφορετικές ατομικές και περιβαλλοντικές αιτίες (Maslach et al., 2001).

Το Burnout ορίστηκε πρόσφατα ως μια κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία που αποτελείται από εξάντληση, απώλεια ελέγχου επί των συναισθηματικών και γνωστικών διαδικασιών και διανοητική απόσταση. Η πίεση στην εργασία μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε μια κατάσταση εξάντλησης και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε οικονομική απώλεια που σχετίζεται με την απουσία, τις αλλαγές στη θέση εργασίας και τα προβλήματα υγείας (Adriaenssens et al., 2015).

Η εργασιακή ικανοποίηση και το σύνδρομο εξουθένωσης έχουν μελετηθεί καλά σε επαγγελματίες υγείας σε νοσοκομεία. Ωστόσο, υπήρξε λιγότερη έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία σε υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης. Έχει δημιουργηθεί σύνδεση μεταξύ του συνδρόμου εξουθένωσης και της εργασιακής ικανοποίησης ως ανεξάρτητης μεταβλητής, ενώ άλλες κοινωνικοδημογραφικές μεταβλητές μπορούν επίσης να επηρεάσουν. Σε μια μετα-ανάλυση 31 μελετών ικανοποίησης σε επαγγελματίες νοσηλευτές, το εργασιακό άγχος είχε τον ισχυρότερο αρνητικό συσχετισμό με την ικανοποίηση από την εργασία (Zangaro & Soeken, 2007).

Πιο πρόσφατα, έχει αναφερθεί ότι οι νοσοκόμες και οι γιατροί ανέφεραν μεγαλύτερο άγχος και πίεση εργασίας από το διοικητικό προσωπικό και περιέγραψαν ένα χειρότερο εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ νοσοκόμων και ιατρών σε τμήματα έκτακτης ανάγκης είναι χαμηλότερη από εκείνη του διοικητικού προσωπικού, με τους πρώτους να αντιλαμβάνονται μεγαλύτερο άγχος και πίεση εργασίας. Άλλοι ερευνητές παρατήρησαν μια σημαντική σχέση μεταξύ της εξάντλησης και της ικανοποίησης από την εργασία, και η συναισθηματική εξάντληση, συγκεκριμένα, βρέθηκε να αποτελεί σημαντικό προγνωστικό παράγοντα και για τις τρεις διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία, ενώ η αποπροσωποποίηση δεν ήταν σημαντική (Targan et al., 2017).

2.3. Η σημασία της βιώσιμης απασχολησιμότητας στην υγειονομική περίθαλψη

Με τη γήρανση του εργατικού δυναμικού και πολλά άτομα που εγκαταλείπουν την αγορά εργασίας για λόγους υγείας, η βιώσιμη απασχολησιμότητα (sustainable employability, SE) αποτελεί αυξανόμενη ανησυχία για πολλές κοινωνίες. Η SE ορίζεται ως η ευκαιρία για τους εργαζόμενους να «έχουν πολύτιμη συνεισφορά μέσω της εργασίας τους, τώρα και στο μέλλον, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την υγεία και την ευημερία τους». Από οργανωτική άποψη, ένα βιώσιμο εργατικό δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας, διότι μειώνει το κόστος των εργασιακών λαθών και των απουσιών που προκαλούνται από την κακή υγεία των εργαζομένων και τη μειωμένη παραγωγικότητα. Η SE είναι ιδιαίτερα σημαντική στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης, καθώς υποστηρίζει τη διατήρηση των ειδικών που είναι δύσκολο να αντικατασταθούν λόγω της εκπαίδευσης, των δεξιοτήτων και της εμπειρογνομosύνης τους. Ωστόσο, το πρόβλημα είναι ότι τα εργασιακά λάθη είναι σχετικά υψηλά σε ένα περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης (Van der Klink et al., 2016).

Επιπλέον, μια διαχρονική μελέτη ερωτηματολογίων των υπευθύνων υγειονομικής περίθαλψης στη Σουηδία έδειξε ότι το 40% εγκατέλειψε τη δουλειά του εντός μιας τετραετούς περιόδου. Αυτό το υψηλό ποσοστό εγκατάλειψης της θέσης εργασίας έχει αρνητικές συνέπειες. Για παράδειγμα, προκαλεί αστάθεια στην ομάδα των εργαζομένων, δημιουργεί αυξημένο φόρτο εργασίας για το υπόλοιπο προσωπικό και συνδέεται επίσης με τη φτωχή ποιότητα φροντίδας των ασθενών (Skagert et al., 2012).

Έτσι, η ανάγκη για ένα σταθερό και υγιές εργατικό δυναμικό στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης απαιτεί την επείγουσα διερεύνηση παραγόντων που προωθούν τη SE σε αυτό το περιβάλλον προς όφελος των εργαζομένων, των οργανισμών, των ασθενών και της οικονομίας πολλών χωρών. Η SE σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεχίσουν να εργάζονται παραγωγικά καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, διατηρώντας παράλληλα την υγεία και την ευημερία τους. Έτσι, η SE

δεν συνεπάγεται μόνο τη διατήρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ο ορισμός υπονοεί ότι η SE έχει τρεις εξίσου σημαντικές πτυχές: εκτός από την παραγωγικότητα, η SE περιλαμβάνει την καλή ψυχική και σωματική υγεία και ευεξία στην εργασία (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία) (Van der Klink et al., 2016).

Ενώ πολλές μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε αιτίες εξάντλησης ή σε υψηλές προθέσεις παραίτησης μεταξύ νοσοκόμων και γιατρών, είναι αμφίβολο εάν αυτές οι αιτίες κακής υγείας και παραίτησης είναι οι ίδιες με τους παράγοντες που προωθούν ένα σταθερό και υγιές εργατικό δυναμικό. Στην πραγματικότητα, οι Linberg et al. (2006) απέδειξαν ότι περισσότεροι από τους μισούς καθοριστικούς παράγοντες που διερεύνησαν συνδέονταν αποκλειστικά είτε με την προώθηση εξαιρετικής ικανότητας εργασίας (π.χ. ανατροφοδότηση) είτε με την πρόληψη της χαμηλής ικανότητας εργασίας (π.χ. ασφάλεια εργασίας). Αυτό το μοτίβο αποτελεσμάτων μας επιτρέπει να υποστηρίξουμε ότι ξεχωριστοί παράγοντες μπορεί να είναι υπεύθυνοι για τη SE από εκείνους που επηρεάζουν την παραίτηση ή την απουσία (Ford et al., 2011).

Στον χώρο εργασίας, οι κοινωνικοί πόροι εργασίας λειτουργούν σε πολλαπλά επίπεδα. Αυτοί οι πόροι μπορεί να βρίσκονται στο επίπεδο του οργανισμού ή του τμήματος (π.χ. διαδικαστική δικαιοσύνη), σε διαπροσωπικές σχέσεις (π.χ., ομαδικό κλίμα), στην οργάνωση της εργασίας (π.χ. συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων) και στο επίπεδο της εργασία (π.χ. ανατροφοδότηση απόδοσης). Οι μεμονωμένοι υπάλληλοι διαφέρουν ως προς τους πόρους κοινωνικής εργασίας στους οποίους έχουν πρόσβαση και διαφορετικές ομάδες ή τμήματα μοιράζονται διαφορετικές ομάδες κοινωνικών πόρων. Η αναγνώριση αυτών των ομοιοτήτων εντός της ομάδας και πιθανών διαφορών μεταξύ ομάδων επιτρέπει την αντιμετώπιση των πόρων (Valentova et al., 2007).

Αυτή η σύλληψη δημιουργεί τη δυνατότητα σύγκρισης του περιβάλλοντος εργασίας διαφορετικών ομάδων και διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο αυτές οι διαφορές επηρεάζουν τους μεμονωμένους υπαλλήλους. Επομένως, η υπέρβαση των αντιλήψεων των ατόμων και η αναγνώριση πολλών επιπέδων οργανωτικών δομών επιτρέπει μια βαθύτερη κατανόηση των περιπλοκών στην οργανωτική ζωή. Επιπλέον, οι κοινωνικοί πόροι εργασίας μπορούν να ανταλλάσσονται σε οριζόντιες (συνάδελφο-συνάδελφο) και κάθετες (επόπτης-υπάλληλοι) σχέσεις, και είναι ζωτικής σημασίας να

αναγνωρίσουμε ποιοι από αυτούς τους άξονες διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στην ευημερία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Valentova et al., 2007).

Δεδομένης της προαναφερθείσας πολυπλοκότητας στην οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταλλάσσουν πόρους, έμφαση δίνεται σε τρεις κοινωνικούς πόρους εργασίας (κάθετη εμπιστοσύνη, ομαδική εργασία και μετασχηματιστική ηγεσία), οι οποίοι λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα οργανωτικής δομής και περιλαμβάνουν τόσο κάθετες όσο και οριζόντιες σχέσεις. Η κάθετη εμπιστοσύνη αναφέρεται στην πίστη των εργαζομένων στην ακεραιότητα και την αξιοπιστία της διοίκησης και την αντιληπτή δικαιοσύνη της οργανωτικής συμπεριφοράς. Αποτυπώνει τη σχέση μεταξύ ενός ατόμου και του οργανισμού σε κάθετη κατεύθυνση, που περιλαμβάνει την εμπιστοσύνη ενός ατόμου στη δικαιοσύνη και την αξιοπιστία του οργανωτικού πλαισίου (Costigan et al., 1998).

Έτσι, η κάθετη εμπιστοσύνη βρίσκεται σε ατομικό επίπεδο. Η ομαδική εργασία αντιπροσωπεύει το πόσο καλά οι άνθρωποι συνεργάζονται μεταξύ τους και δομούν την εργασία τους σε μια ομάδα εργασίας. Είναι μια οριζόντια ανταλλαγή πόρων (π.χ. γνώση, πρακτική υποστήριξη) μεταξύ υπαλλήλων σε μια συγκεκριμένη ομάδα εργασίας και αυτή η ομάδα πόρων μοιράζεται στα μέλη της ομάδας. Επομένως, αυτός ο πόρος βρίσκεται σε επίπεδο ομάδας και ανταλλάσσεται οριζόντια. Τέλος, η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται στον ηγέτη που παρακινεί τους οπαδούς του πέρα από τα άμεσα συμφέροντα μέσω εξιδανικευμένης επιρροής, κινήτρου, πνευματικής διέγερσης ή εξατομικευμένης σκέψης. Επειδή η ηγεσία είναι μια διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας ομάδας στις προσπάθειες επίτευξης στόχων, μπορεί να θεωρηθεί ως ένας κοινωνικός πόρος εργασίας που ανταλλάσσεται σε κάθετη κατεύθυνση μεταξύ του διευθυντή και της ομάδας (Richter et al., 2015).

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζόμενων στον χώρο της υγείας και του βαθμού της εργασιακής τους απόδοσης. Για τον λόγο αυτό, τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα τέθηκαν προς διερεύνηση.

3.2. Τα ερευνητικά ερωτήματα

Στην συνέχεια, ορίζονται τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.

1. Ποιος είναι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων στον χώρο της Υγείας;
2. Ποιος είναι ο βαθμός εργασιακής απόδοσης των εργαζόμενων στον χώρο της Υγείας;
3. Επηρεάζουν οι δημογραφικοί παράγοντες τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και τον βαθμό εργασιακής απόδοσης των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα;
4. Επηρεάζει η εργασιακή ικανοποίηση την εργασιακή απόδοση των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα;

3.3. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από συνολικά 62 ερωτήσεις που είναι χωρισμένες σε τρία τμήματα. Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από οκτώ ερωτήσεις που αναφέρονταν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου στην ουσία ήταν το ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης του Spector, το οποίο αποτελείται από 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες είναι χωρισμένες σε 9 υποκατηγορίες. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα Α της παρούσας διπλωματικής εργασίας και ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τις υποκατηγορίες του εν λόγω ερωτηματολογίου

Πίνακας 1. Οι επιμέρους κλίμακες του ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης

Όνομα υπό-κλίμακας	Αύξων αριθμός ερώτησης στο ερωτηματολόγιο
<i>Αμοιβές</i>	B1, B10, B19, B28
<i>Προαγωγή</i>	B2, B11, B20, B33
<i>Εποπτεία</i>	B3, B12, B21, B30
<i>Πρόσθετες Αμοιβές/ Προνόμια</i>	B4, B13, B22, B29
<i>Ενδεχόμενες Ανταμοιβές</i>	B5, B14, B23, B32
<i>Συνθήκες λειτουργίας οργανισμού</i>	B6, B15, B24, B31
<i>Συνάδελφοι</i>	B7, B16, B25, B34
<i>Φύση εργασίας</i>	B8, B17, B27, B35
<i>Επικοινωνία</i>	B9, B18, B26, B36

Σημειώνεται επίσης, ότι τόσο σε αυτό το ερωτηματολόγιο, όσο και στο επόμενο, το οποίο αναφέρεται στην Αυτό- αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης, χρησιμοποιήθηκε μια 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 δηλώνει την πλήρη διαφωνία με την εκάστοτε πρόταση και το 5 την πλήρη συμφωνία.

Επιπλέον, από τις 36 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της εργασιακής ικανοποίησης, οι 18 ήταν διατυπωμένες αρνητικά, γεγονός που επηρέασε τον τρόπο κωδικοποίησης των δεδομένων, όπως σημειώνεται στην συνέχεια. Αναλυτικότερα, οι

ερωτήσεις αυτές ήταν οι 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 26, 29, 31, 32, 34 και 36 του Β' μέρους του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα.

Το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου στην ουσία ήταν το ερωτηματολόγιο Individual Work Performance Questionnaire, το οποίο αποτελείται από 18 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες είναι χωρισμένες σε 3 υποκατηγορίες. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα Α της παρούσας διπλωματικής εργασίας και ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τις υποκατηγορίες του εν λόγω ερωτηματολογίου

Πίνακας 2. Οι επιμέρους κλίμακες του Individual Work Performance Questionnaire

Όνομα υπό-κλίμακας	Αύξων αριθμός ερώτησης στο ερωτηματολόγιο
<i>Παραγωγική απόδοση</i>	Γ1- Γ8
<i>Δυνητική απόδοση</i>	Γ9- Γ14
<i>Αντιπαραγωγική απόδοση</i>	Γ15- Γ18

Και στην περίπτωση αυτή, οι ερωτήσεις Γ15- Γ18 ήταν εκφρασμένες αρνητικά, γεγονός που λήφθηκε υπόψη κατά την κωδικοποίηση των δεδομένων, όπως σημειώνεται στην συνέχεια.

Εξάλλου, η αξιοπιστία το ερωτηματολογίου ήταν ιδιαίτερα υψηλή, καθώς η τιμή του α του Cronbach ήταν πολύ ικανοποιητική, τόσο για το σύνολο του ερωτηματολογίου, όσο και για τα επιμέρους τμήματά του, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί. Οι αναλυτικοί πίνακες παρουσιάζονται στο παράρτημα Β της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 3. Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Τμήμα ερωτηματολογίου	Επιμέρους ερωτήσεις	Τιμή Cronbach's α
<i>Συνολικό ερωτηματολόγιο</i>	62	0.779

<i>Τμήμα Β</i>	36	0.746
<i>Τμήμα Γ</i>	18	0.824

Το ερωτηματολόγιο, τέλος, σχεδιάστηκε, εκτυπώθηκε και διαμοιράστηκε προσωπικά από την ερευνήτρια σε 200 εργαζόμενους των μονάδων υγείας της περιοχής. Από αυτά, απαντήθηκαν συμπληρωμένα τα 136 ερωτηματολόγια, διαμορφώνοντας τον βαθμό ανταποκρισιμότητας στο 68%.

3.4. Στατιστικές μέθοδοι κωδικοποίησης και επεξεργασίας δεδομένων.

Όπως σημειώθηκε και νωρίτερα, και στα δυο επιμέρους ερωτηματολόγια υπήρχαν ερωτήσεις με αρνητική έννοια. Για τις ερωτήσεις αυτές στα πλαίσια υπολογισμού των συνολικών διαστάσεων των δυο υπό μελέτη μεγεθών, χρησιμοποιήθηκε η εντολή “Recode into different variables” του SPSS προκειμένου να αντιστραφούν οι επιλογές των ερωτώμενων. Δηλαδή, το 1 κωδικοποιήθηκε ως 5 και ούτω καθεξής. Με αυτήν την έννοια, τα αποτελέσματα της Αντιπαραγωγικής Απόδοσης των εργαζομένων δείχνουν το κατά πόσο οι ερωτώμενοι δεν υιοθετούν τις πρακτικές που αναφέρονται στις προτάσεις, ενώ στο ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης, οι τιμές των διαφόρων υπό κλιμάκων υπολογίστηκαν *μετά* την αντιστροφή των ερωτήσεων με αρνητικό νόημα που παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Ωστόσο, υπογραμμίζεται ότι η αναλυτική παρουσίαση των επιμέρους ερωτήσεων-προτάσεων δεν περιλαμβάνει αυτήν την αντιστροφή και αρχικά, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται όπως ακριβώς προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων.

Επιπλέον, θα πρέπει να δοθούν οι κλίμακες οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για την ομαδοποίηση των απαντήσεων, όπως αυτή παρουσιάζεται στις παραγράφους του επόμενου κεφαλαίου και συγκεκριμένα, στις παραγράφους 4.2.10 και 4.3.4.

- ✓ Για τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, η κατηγοριοποίηση ήταν η εξής. 4-10 πόντοι εκφράζουν Δυσαρέσκεια, 11-14 πόντοι εκφράζουν Ουδετερότητα και πάνω από 14 πόντοι εκφράζουν ικανοποίηση
- ✓ Για την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, η κατηγοριοποίηση ήταν η εξής. 36-90 πόντοι εκφράζουν Δυσαρέσκεια, 90-120 πόντοι εκφράζουν Ουδετερότητα και πάνω από 120 πόντοι εκφράζουν ικανοποίηση
- ✓ Για την Παραγωγική απόδοση, η κατηγοριοποίηση ήταν η εξής. 8-14 πόντοι εκφράζουν χαμηλή απόδοση, 15-27 πόντοι εκφράζουν μέτρια απόδοση και πάνω από 28 πόντοι εκφράζουν υψηλή απόδοση
- ✓ Για την Δυνητική απόδοση, η κατηγοριοποίηση ήταν η εξής. 6-10 πόντοι εκφράζουν χαμηλή απόδοση, 11-20 πόντοι εκφράζουν μέτρια απόδοση και πάνω από 20 πόντοι εκφράζουν υψηλή απόδοση
- ✓ Για την Αντιπαραγωγική απόδοση, η κατηγοριοποίηση ήταν η εξής. 4-7 πόντοι εκφράζουν χαμηλή απόδοση, 8-14 πόντοι εκφράζουν μέτρια απόδοση και πάνω από 14 πόντοι εκφράζουν υψηλή απόδοση
- ✓ Για την συνολική Εργασιακή απόδοση, η κατηγοριοποίηση ήταν η εξής. 18-31 πόντοι εκφράζουν χαμηλή απόδοση, 32-62 πόντοι εκφράζουν μέτρια απόδοση και πάνω από 62 πόντοι εκφράζουν υψηλή απόδοση

Μετά την συλλογή τους, τα δεδομένα, μετά την κατάλληλη κωδικοποίηση τους εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.26. Προκειμένου να παρουσιαστούν με κατάλληλο τρόπο τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής, χρησιμοποιήθηκαν πίνακες και διαγράμματα, τα οποία περιείχαν απόλυτες και σχετικές συχνότητες, αλλά και άλλα μέσα περιγραφικής στατιστικής, όπως η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση.

Επιπλέον, προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός επηρεασμού των δημογραφικών ερωτήσεων στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων, έγινε χρήση του t-test για ανεξάρτητα δείγματα, στις περιπτώσεις που η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε δυο μόνο παράγοντες (επιλογές) και της μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης στις περιπτώσεις που η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε πέραν των δυο παραγόντων. Σε αυτήν την περίπτωση, έλαβε χώρα και ο post hoc έλεγχος LSD, ώστε να προσδιοριστούν επακριβώς οι στατιστικά σημαντικές διαφορές. Τα αποτελέσματα αυτού του ελέγχου παρουσιάζονται αναλυτικά στο παράρτημα Β της παρούσας

διπλωματικής εργασίας. Επιπρόσθετα, έλαβε χώρα και ο έλεγχος συσχέτισης Pearson Correlation, ο οποίος δίνει τιμές από το -1 μέχρι το 1, ανάλογα με το αν διαπιστώνει θετική ή αρνητική συσχέτιση. Όσο πιο κοντά είναι η τιμή του δείκτη στην απόλυτη τιμή της μονάδας, τόσο πιο έντονη θεωρείται η συσχέτιση, ενώ θα πρέπει να παίρνει τιμές τουλάχιστον ίσες με την απόλυτη τιμή του 0,5 για να θεωρείται ότι υπάρχει μια μέτριας έντασης συσχέτιση ανάμεσα στο δυο εξεταζόμενα μεγέθη. Τέλος, το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε να είναι το $\alpha=0,05$.

4. Τα αποτελέσματα της έρευνας

4.1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος στον πίνακα που ακολουθεί. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα αυτού, η πλειοψηφία του 74,3% του δείγματος ($n=101$) ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 25,7% ήταν άντρες. Επιπρόσθετα, το 47,1% του δείγματος ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 35- 50 ετών και ένα σχεδόν 50% ($n=61$) στην ηλικιακή ομάδα άνω των 50 ετών. Η συντριπτική πλειοψηφία του 75% του δείγματος ($n=102$) δήλωσε ετήσιο οικογενειακό εισόδημα μεταξύ δέκα και είκοσι χιλιάδων ευρώ και μόνο το 9,6% του δείγματος ($n=13$) δήλωσε εισόδημα μεγαλύτερο των 20.000 ετησίως. Εξάλλου, η συντριπτική πλειοψηφία του 77,2% του δείγματος ($n=105$) ήταν άτομα παντρεμένα, με το υπόλοιπο δείγμα των 31 ατόμων να δηλώνουν άγαμα. Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο θα πρέπει να σημειωθεί ότι το 61% του δείγματος ($n=83$) αποτελείται από άτομα απόφοιτα των ΑΕΙ ή των πρώην ΤΕΙ, όταν οι κάτοχοι ενός μεταπτυχιακού ή ενός διδακτορικού διπλώματος αποτελούν το 15,4% του δείγματος. Τέλος, οι τρεις επόμενες ερωτήσεις αφορούσαν την σχέση των ερωτώμενων με τον επαγγελματικό τους χώρο. Έτσι, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος ήταν υπάλληλοι (88,2% του δείγματος, $n=120$) με εμπειρία στον χώρο μεγαλύτερη των δέκα ετών (76,5% του δείγματος, $n=104$) και εμπειρία στην θέση μεγαλύτερη των 5 ετών (61,8% του δείγματος, $n=84$). Αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο 16 άτομα από το δείγμα που αντιστοιχούν σε ποσοστό 11,8% ήταν προϊστάμενοι τμήματος ενώ στο δείγμα δεν συμμετείχαν ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

Πίνακας 4. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Ερώτηση	Κατηγορίες	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Φύλο	Άντρας	35	25,7

	Γυναίκα	101	74,3
<i>Ηλικία</i>	<35	11	8,1
	35-50	64	47,1
	>50	61	44,9
<i>Εισόδημα</i>	<10.000	21	15,4
	10.000-20.000	102	75,0
	>20.000	13	9,6
<i>Οικογενειακή κατάσταση</i>	Έγγαμος/η	105	77,2
	Άγαμος/η	31	22,8
<i>Μορφωτικό επίπεδο</i>	Μέχρι και Λύκειο	32	23,5
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	83	61,0
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	21	15,4
<i>Θέση που κατέχετε</i>	Διευθυντής	0	0
	Προϊστάμενος τμήματος	16	11,8
	Υπάλληλος	120	88,2
<i>Εμπειρία στο χώρο</i>	<5 χρόνια	19	14,0
	5-10 χρόνια	13	9,6
	>10 χρόνια	104	76,5
<i>Εμπειρία στην θέση</i>	<2 χρόνια	16	11,8
	2-5 χρόνια	36	26,5
	>5 χρόνια	84	61,8

4.2. Το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου της εργασιακής ικανοποίησης. Ο τρόπος παρουσίασης των αποτελεσμάτων ακολουθεί αυτόν που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και δείχνει αρχικά τις επιμέρους ερωτήσεις που αποτελούν τις 9 διαστάσεις της

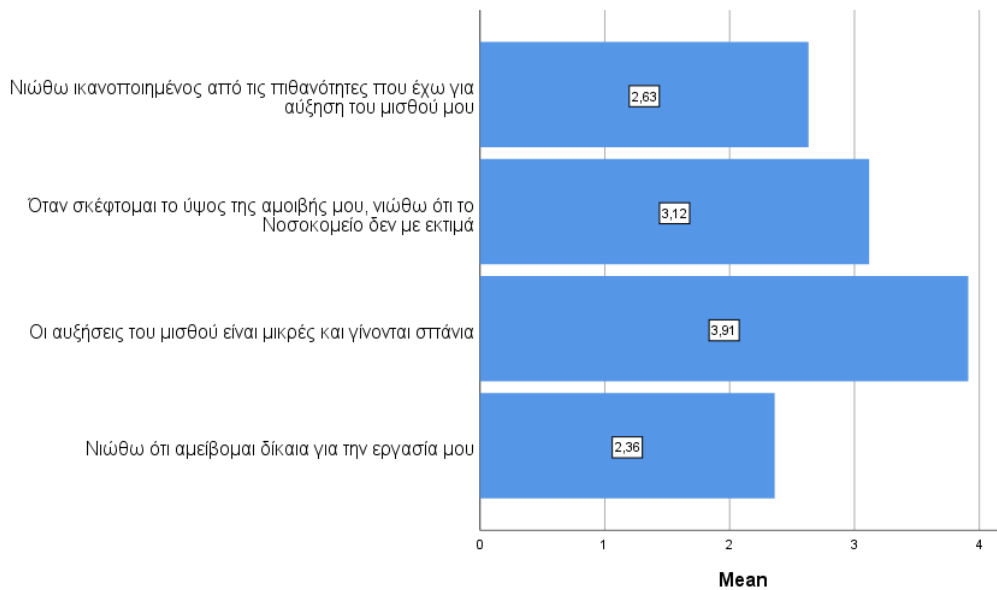
εργασιακής ικανοποίησης και στην συνέχεια, τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα τόσο για κάθε επιμέρους διάσταση, όσο και για την συνολική εργασιακή διάσταση.

4.2.1. Η διάσταση των Αμοιβών.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις τέσσερις ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση των Αμοιβών, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Οι αυξήσεις του μισθού είναι μικρές και γίνονται σπάνια», η οποία έχει αρνητικό πρόσημο (μ.τ. 3,91, τ.α. 1,2) και ακολουθεί η επίσης αρνητική πρόταση «Όταν σκέφτομαι το ύψος της αμοιβής μου, νιώθω ότι το Νοσοκομείο δεν με εκτιμά» (μ.τ. 3,12, τ.α. 1,9). Αντίθετα, οι δυο θετικές προτάσεις εμφανίζουν μέσες τιμές οι οποίες είναι αισθητά μικρότερες και κυμαίνονται περίπου στο 2,5.

Πίνακας 5. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των «Αμοιβών».

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Νιώθω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία μου	2,36	1,113
Οι αυξήσεις του μισθού είναι μικρές και γίνονται σπάνια	3,91	1,208
Όταν σκέφτομαι το ύψος της αμοιβής μου, νιώθω ότι το Νοσοκομείο δεν με εκτιμά	3,12	1,187
Νιώθω ικανοποιημένος από τις πιθανότητες που έχω για αύξηση του μισθού μου	2,63	1,264



Διάγραμμα 1. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των «Αμοιβών».

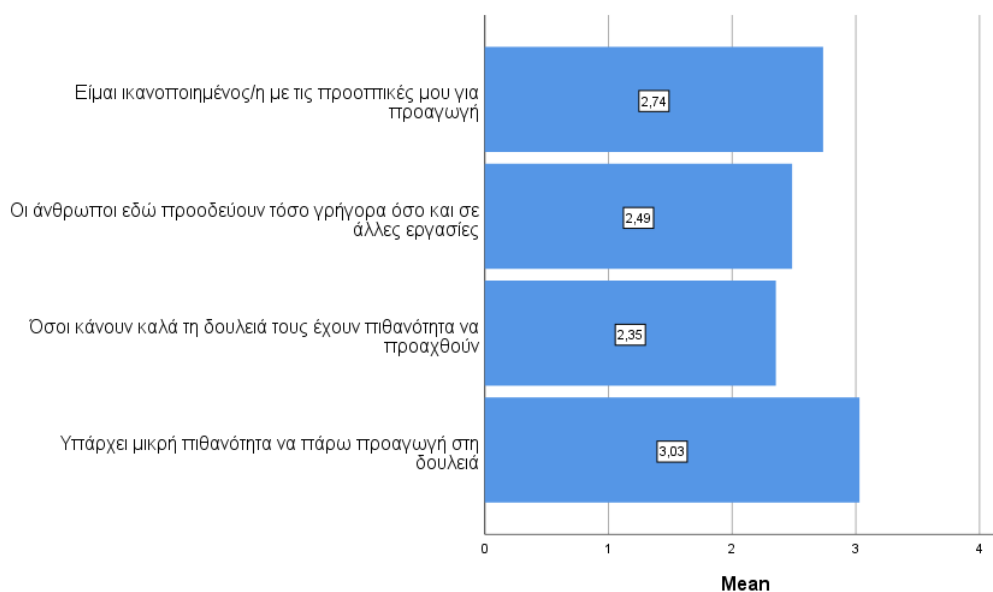
4.2.2. Η διάσταση της Προαγωγής.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις τέσσερις ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση της Προαγωγής, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Υπάρχει μικρή πιθανότητα να πάρω προαγωγή στη δουλειά», η οποία έχει αρνητικό πρόσημο (μ.τ. 3,03, τ.α. 1,3) και ακολουθεί η θετική πρόταση «Είμαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές μου για προαγωγή» (μ.τ. 2,74, τ.α. 1,2). Επιπλέον, οι δυο θετικές προτάσεις εμφανίζουν μέσες τιμές οι οποίες είναι μικρότερες και δεν ξεπερνούν το 2,5.

Πίνακας 6. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Προαγωγής

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Υπάρχει μικρή πιθανότητα να πάρω προαγωγή στη δουλειά	3,03	1,327

Όσοι κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πιθανότητα να προαχθούν	2,35	1,183
Οι άνθρωποι εδώ προοδεύουν τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες εργασίες	2,49	1,135
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές μου για προαγωγή	2,74	1,212



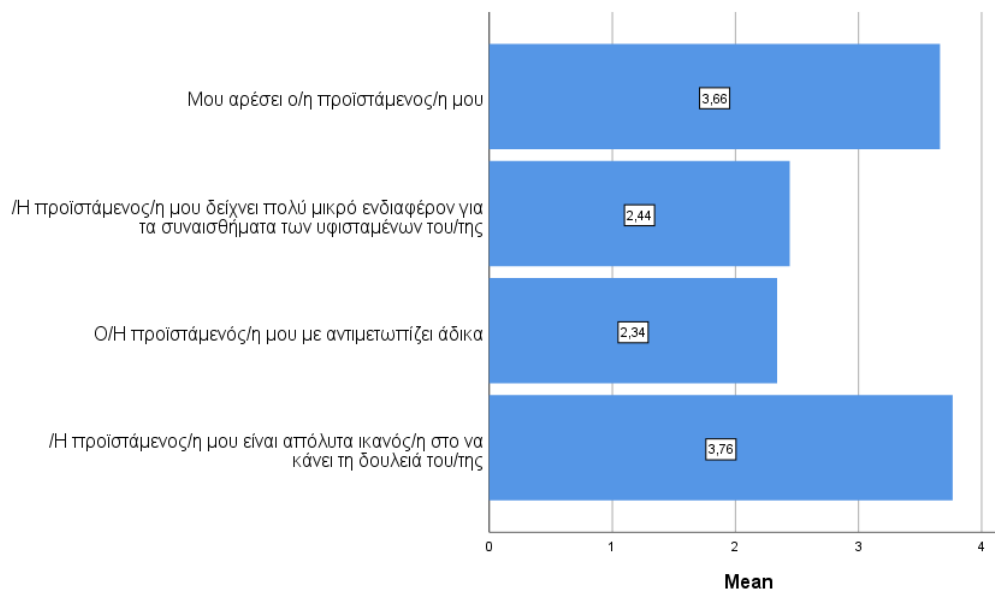
Διάγραμμα 2. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Προαγωγής

4.2.3. Η διάσταση της Εποπτείας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις τέσσερις ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση της Εποπτείας, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι απόλυτα ικανός/η στο να κάνει τη δουλειά του/της», η οποία έχει θετικό πρόσημο (μ.τ. 3,76, τ.α. 1,1) και ακολουθεί η επίσης θετική πρόταση «Μου αρέσει ο/η προϊστάμενος/η μου» (μ.τ. 3,66, τ.α. 1,1). Επιπλέον, οι δυο αρνητικές προτάσεις εμφανίζουν μέσες τιμές οι οποίες είναι μικρότερες και δεν ξεπερνούν το 2,5.

Πίνακας 7. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Εποπτείας

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι απόλυτα ικανός/η στο να κάνει τη δουλειά του/της	3,76	1,130
Ο/Η προϊστάμενός/η μου με αντιμετωπίζει άδικα	2,34	1,137
Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της	2,44	1,107
Μου αρέσει ο/η προϊστάμενος/η μου	3,66	1,070



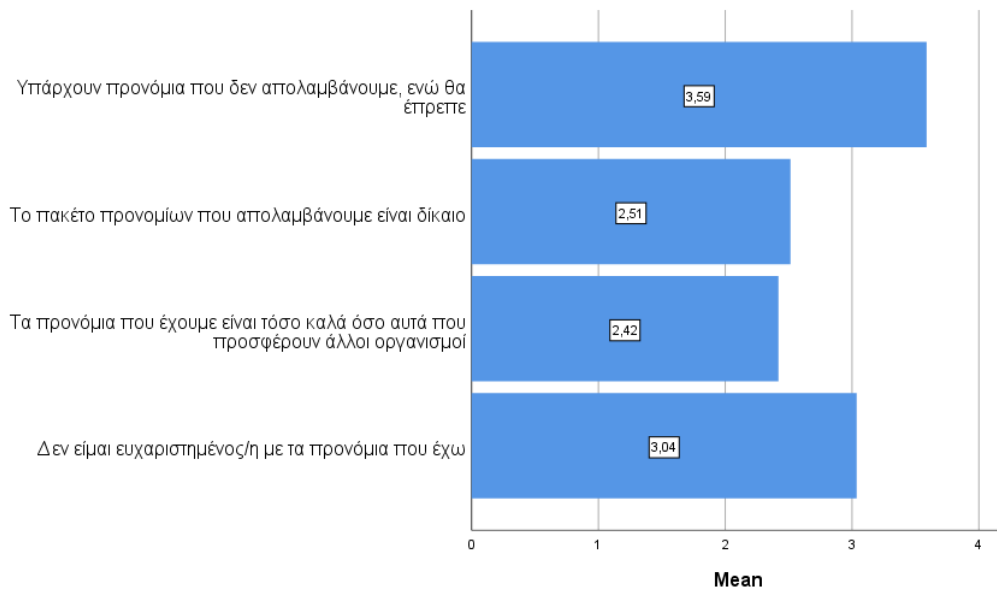
Διάγραμμα 3. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Εποπτείας

4.2.4. Η διάσταση των Πρόσθετων Αμοιβών/ Προνομίων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις τέσσερις ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση των Πρόσθετων Αμοιβών/ Προνομίων, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Υπάρχουν προνόμια που δεν απολαμβάνουμε, ενώ θα έπρεπε», η οποία έχει αρνητικό πρόσημο (μ.τ. 3,59, τ.α. 1,2) και ακολουθεί η επίσης αρνητική πρόταση «Δεν είμαι ευχαριστημένος/η με τα προνόμια που έχω» (μ.τ. 3,04, τ.α. 1,2). Επιπλέον, οι δυο θετικές προτάσεις εμφανίζουν μέσες τιμές οι οποίες είναι μικρότερες και δεν ξεπερνούν ή ξεπερνούν οριακά το 2,5.

Πίνακας 8. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Πρόσθετων Αμοιβών/ Προνομίων

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Δεν είμαι ευχαριστημένος/η με τα προνόμια που έχω	3,04	1,151
Τα προνόμια που έχουμε είναι τόσο καλά όσο αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	2,42	1,152
Το πακέτο προνομίων που απολαμβάνουμε είναι δίκαιο	2,51	1,109
Υπάρχουν προνόμια που δεν απολαμβάνουμε, ενώ θα έπρεπε	3,59	1,177



Διάγραμμα 4. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Πρόσθετων Αμοιβών/ Προνομίων

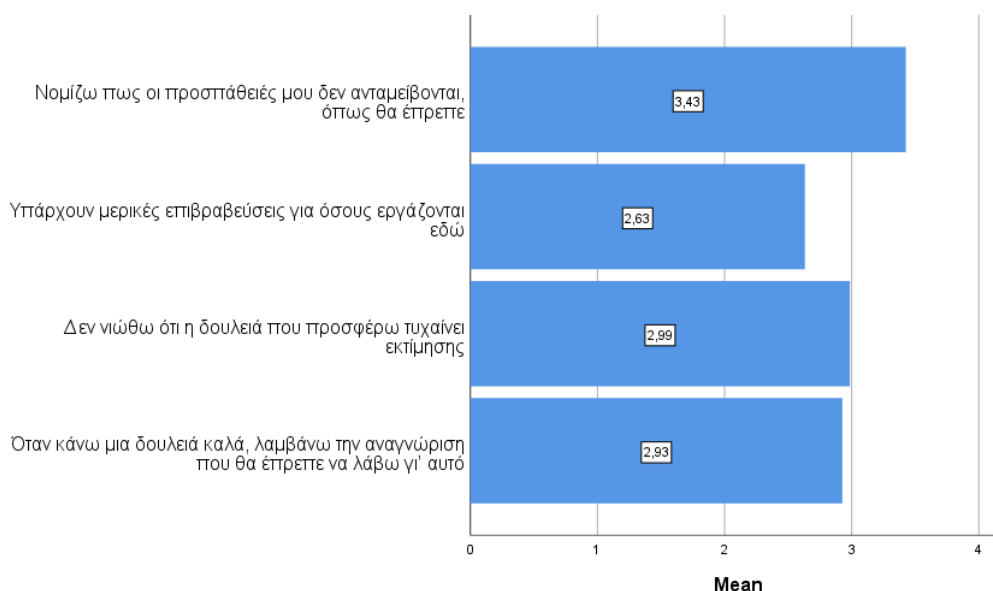
4.2.5. Η διάσταση των Ενδεχόμενων ανταμοιβών

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις τέσσερις ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση των Ενδεχόμενων ανταμοιβών, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Νομίζω πως οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται, όπως θα έπρεπε», η οποία έχει αρνητικό πρόσημο (μ.τ. 3,43, τ.α. 1,2) και ακολουθεί η επίσης αρνητική πρόταση «Δεν νιώθω ότι η δουλειά που προσφέρω τυχαίνει εκτίμησης» (μ.τ. 2,99, τ.α. 1,2). Επιπλέον, οι δυο θετικές προτάσεις εμφανίζουν μέσες τιμές οι οποίες είναι μικρότερες, αν και στην περίπτωση της πρότασης «Όταν κάνω μια δουλειά καλά, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε να λάβω γι' αυτό», οι διαφορές είναι ελάχιστες σε σχέση με την δεύτερη πρόταση.

Πίνακας 9. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Ενδεχόμενων ανταμοιβών

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση

Όταν κάνω μια δουλειά καλά, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε να λάβω γι' αυτό	2,93	1,209
Δεν νιώθω ότι η δουλειά που προσφέρω τυχαίνει εκτίμησης	2,99	1,229
Υπάρχουν μερικές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ	2,63	1,043
Νομίζω πως οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται, όπως θα έπρεπε	3,43	1,141



Διάγραμμα 5. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Ενδεχόμενων ανταμοιβών

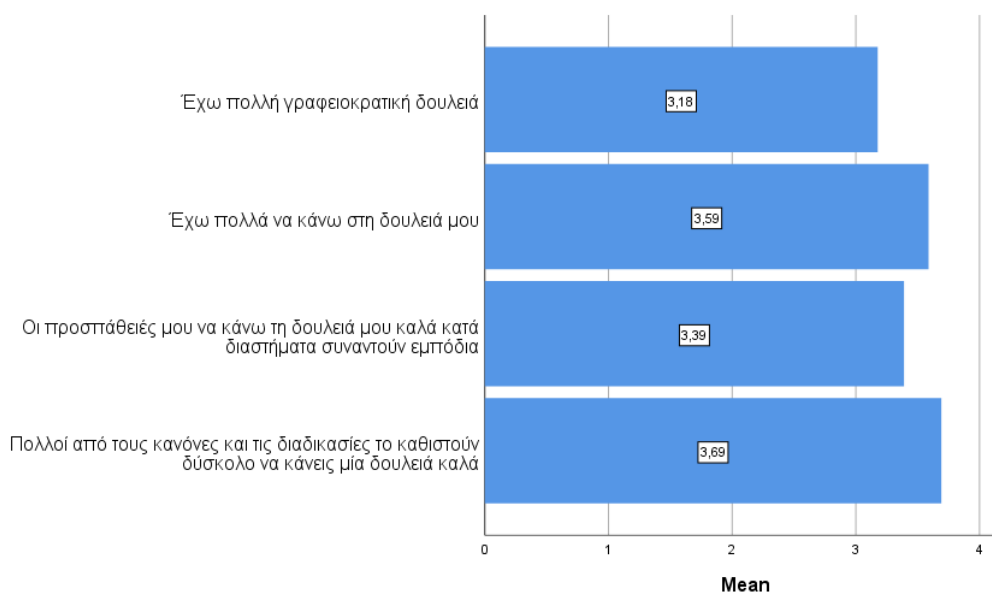
4.2.6. Η διάσταση των Συνθηκών λειτουργίας του Ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις τέσσερις ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση των Συνθηκών λειτουργίας του Ανταγωνισμού, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες το καθιστούν δύσκολο να κάνεις μία δουλειά καλά», η οποία έχει αρνητικό πρόσημο (μ.τ. 3,69, τ.α. 1,0) και ακολουθεί η επίσης αρνητική πρόταση «Έχω πολλά να κάνω

στη δουλειά μου» (μ.τ. 3,59, τ.α. 1,04). Επιπλέον, οι δυο επόμενες προτάσεις εμφανίζουν μέσες τιμές οι οποίες είναι μικρότερες αν και όχι ιδιαίτερα σε σχέση με τις προηγούμενες δυο ερωτήσεις.

Πίνακας 10. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Συνθηκών λειτουργίας του Ανταγωνισμού

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες το καθιστούν δύσκολο να κάνεις μία δουλειά καλά	3,69	,993
Οι προσπάθειές μου να κάνω τη δουλειά μου καλά κατά διαστήματα συναντούν εμπόδια	3,39	1,069
Έχω πολλά να κάνω στη δουλειά μου	3,59	1,043
Έχω πολλή γραφειοκρατική δουλειά	3,18	1,141



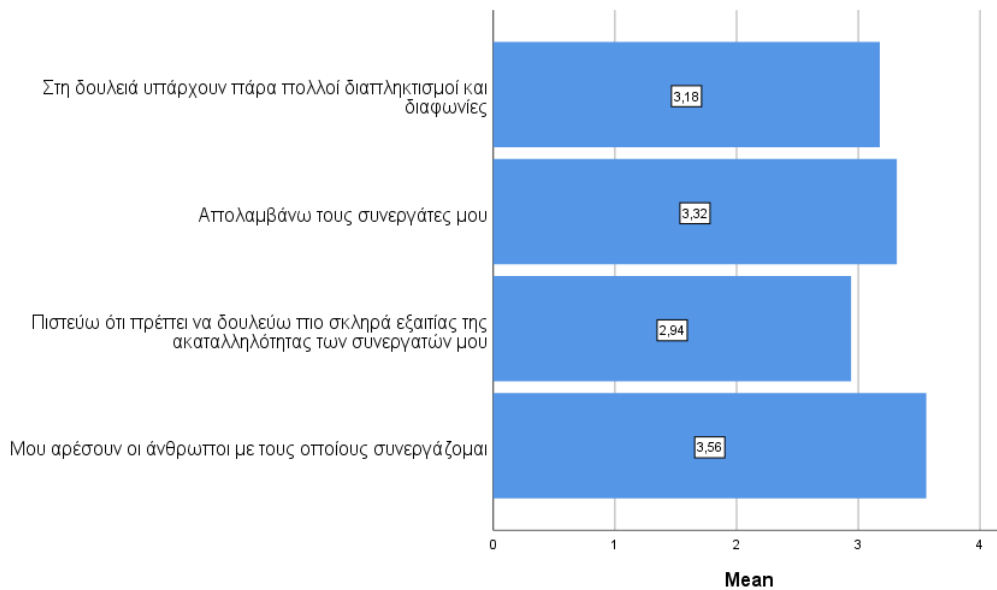
Διάγραμμα 6. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Συνθηκών λειτουργίας του Ανταγωνισμού

4.2.7. Η διάσταση των Συναδέλφων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις τέσσερις ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση των Συναδέλφων, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζομαι», η οποία έχει θετικό πρόσημο (μ.τ. 3,56, τ.α. 0,9) και ακολουθεί η επίσης θετική πρόταση «Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου» (μ.τ. 3,32, τ.α. 0,96). Επιπλέον, οι δυο επόμενες προτάσεις εμφανίζουν μέσες τιμές οι οποίες είναι μικρότερες αν και όχι ιδιαίτερα σε σχέση με τις προηγούμενες δυο ερωτήσεις.

Πίνακας 11. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Συναδέλφων

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζομαι	3,56	0,892
Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ακαταλληλότητας των συνεργατών μου	2,94	1,153
Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου	3,32	0,956
Στη δουλειά υπάρχουν πάρα πολλοί διαπληκτισμοί και διαφωνίες	3,18	1,046



Διάγραμμα 7. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης των Συναδέλφων

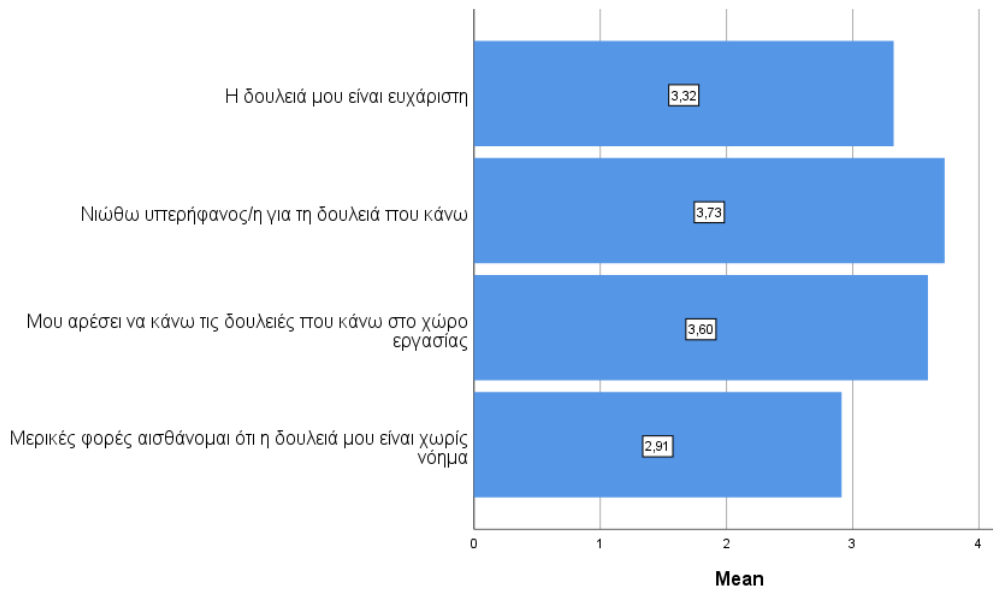
4.2.8. Η διάσταση της Φύσης της Εργασίας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις τέσσερις ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση της Φύσης της Εργασίας, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω», η οποία έχει θετικό πρόσημο (μ.τ. 3,73, τ.α. 1,2) και ακολουθεί η επίσης θετική πρόταση «Μου αρέσει να κάνω τις δουλειές που κάνω στο χώρο εργασίας» (μ.τ. 3,6, τ.α. 1,1). Επιπλέον, οι δυο επόμενες προτάσεις εμφανίζουν μέσες τιμές οι οποίες είναι μικρότερες αν και όχι ιδιαίτερα σε σχέση με τις προηγούμενες δυο ερωτήσεις.

Πίνακας 12. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Φύσης της Εργασίας

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου είναι χωρίς νόημα	2,91	1,285

Μου αρέσει να κάνω τις δουλειές που κάνω στο χώρο εργασίας	3,60	1,064
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	3,73	1,220
Η δουλειά μου είναι ευχάριστη	3,32	1,060



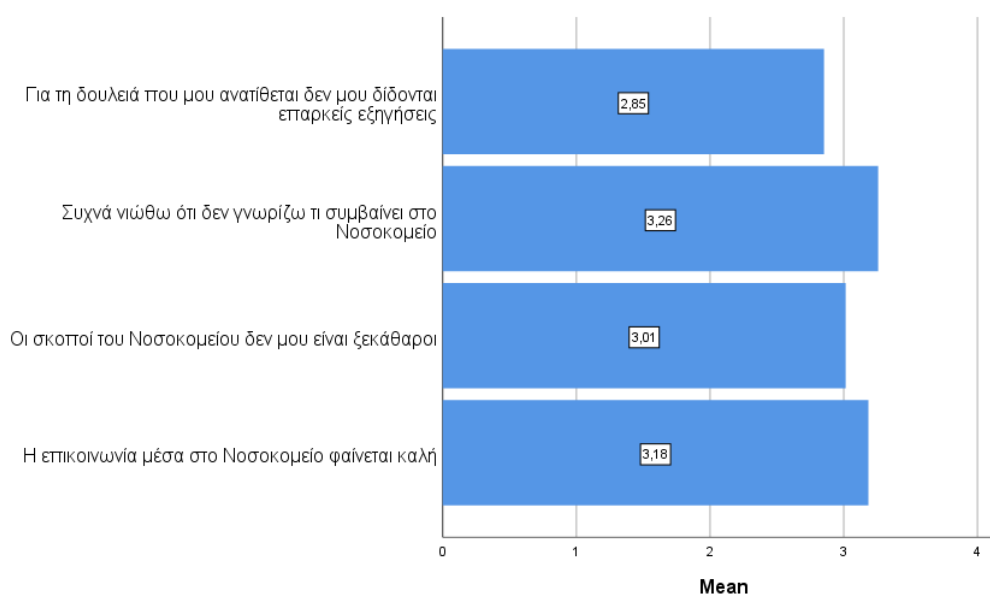
Διάγραμμα 8. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Φύσης της Εργασίας

4.2.9. Η διάσταση της Επικοινωνίας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις τέσσερις ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση της Επικοινωνίας, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στο Νοσοκομείο», η οποία έχει αρνητικό πρόσημο (μ.τ. 3,26, τ.α. 1,01) και ακολουθεί η θετική πρόταση «Η επικοινωνία μέσα στο Νοσοκομείο φαίνεται καλή» (μ.τ. 3,18, τ.α. 1,1). Επιπλέον, οι δυο επόμενες προτάσεις εμφανίζουν μέσες τιμές οι οποίες είναι μικρότερες αν και όχι ιδιαίτερα σε σχέση με τις προηγούμενες δυο ερωτήσεις.

Πίνακας 13. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Επικοινωνίας

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Η επικοινωνία μέσα στο Νοσοκομείο φαίνεται καλή	3,18	1,117
Οι σκοποί του Νοσοκομείου δεν μου είναι ξεκάθαροι	3,01	1,089
Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στο Νοσοκομείο	3,26	1,011
Για τη δουλειά που μου ανατίθεται δεν μου δίδονται επαρκείς εξηγήσεις	2,85	1,112



Διάγραμμα 9. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Επικοινωνίας

4.2.10 Συνολικά, οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης

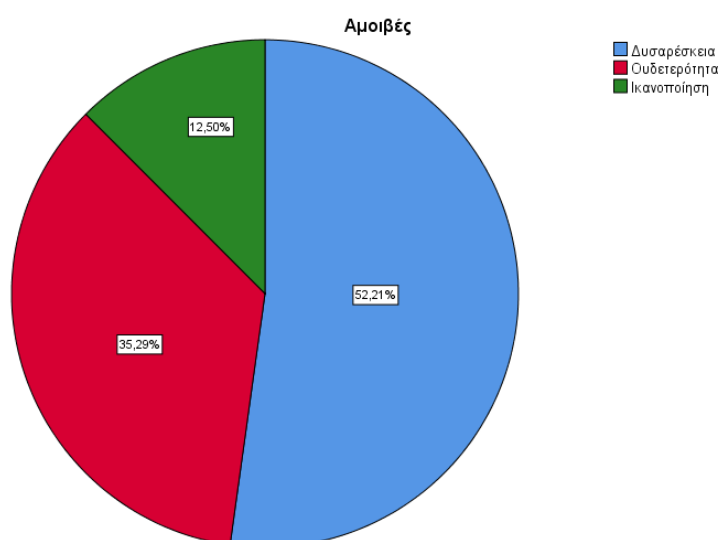
Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα συνολικά για τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και για την Εργασιακή Ικανοποίηση στο σύνολό της, ακολουθώντας τον τρόπο παρουσίασης των αποτελεσμάτων της

έρευνας, όπως αυτά περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Αρχικά, παρουσιάζονται τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα για κάθε διάσταση και στην συνέχεια, οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των επιμέρους διαστάσεων μετά την απαραίτητη αντιστροφή των ερωτήσεων που είχαν αρνητικό πρόσημο.

Έτσι, για την διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης, η οριακή πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στο επίπεδο της Δυσαρέσκειας (52,2% του δείγματος), όταν στην ουδετερότητα ανήκει το 35,3% και στην ικανοποίηση μόνο το 12,5% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 14. Η διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Αμοιβές	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Δυσαρέσκεια	71	52,2
Ουδετερότητα	48	35,3
Ικανοποίηση	17	12,5
Σύνολο	136	100

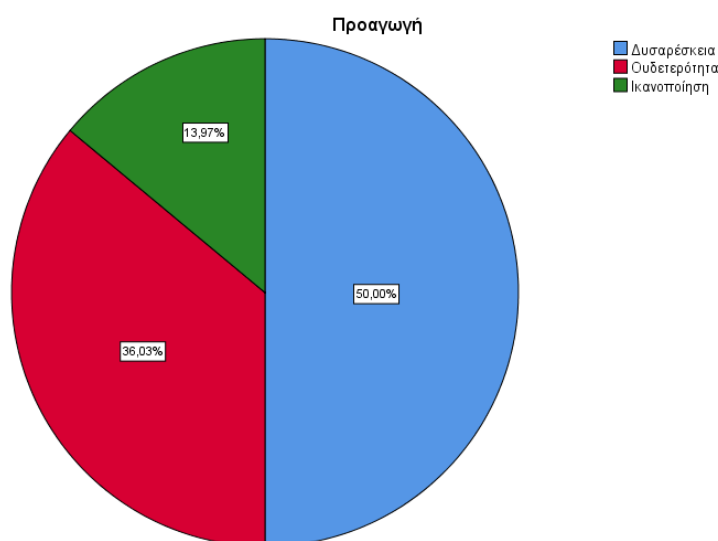


Διάγραμμα 10. Η διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Επιπλέον, για την διάσταση της «Προαγωγής» της Εργασιακής Ικανοποίησης, ακριβώς το μισό δείγμα ανήκει στο επίπεδο της Δυσαρέσκειας (50,0% του δείγματος), όταν στην ουδετερότητα ανήκει το 36% και στην ικανοποίηση μόνο το 14% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 15. Η διάσταση της «Προαγωγής» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Προαγωγή	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Δυσαρέσκεια	68	50,0
Ουδετερότητα	49	36,0
Ικανοποίηση	19	14,0
<i>Σύνολο</i>	<i>136</i>	<i>100</i>



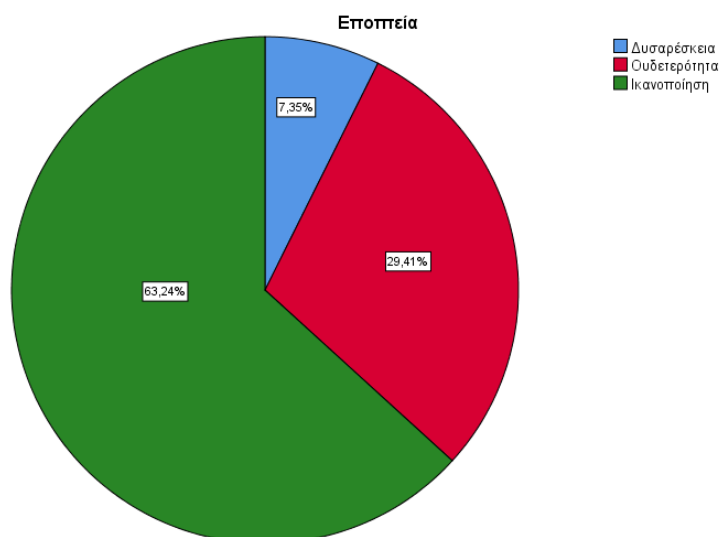
Διάγραμμα 11. Η διάσταση της «Προαγωγής» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Επιπρόσθετα, για την διάσταση της «Εποπτείας» της Εργασιακής Ικανοποίησης, η πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στο επίπεδο της Ικανοποίησης (63,2% του δείγματος), όταν στην ουδετερότητα ανήκει το 29,4% και στην

Δυσαρέσκεια μόνο το 7,4% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 16. Η διάσταση της «Εποπτείας» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Εποπτεία	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Δυσαρέσκεια	10	7,4
Ουδετερότητα	40	29,4
Ικανοποίηση	86	63,2
Σύνολο	136	100

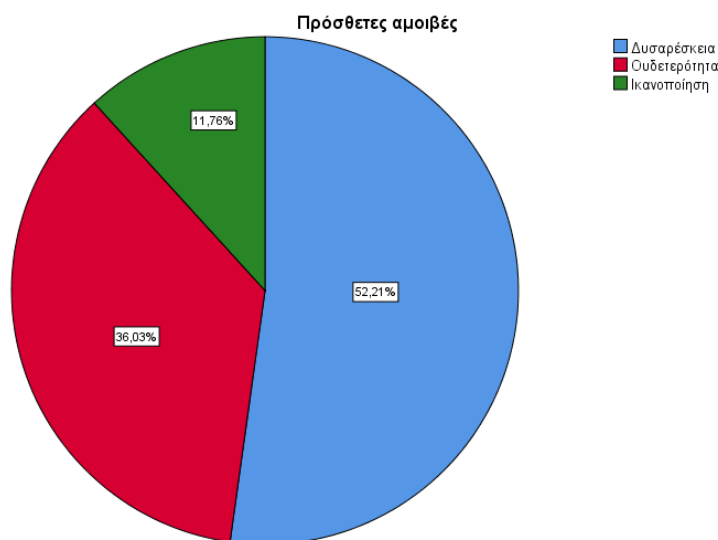


Διάγραμμα 12. Η διάσταση της «Εποπτείας» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Επιπρόσθετα, για την διάσταση των «Πρόσθετων αμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης, η οριακή πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στο επίπεδο της Δυσαρέσκειας (52,2% του δείγματος), όταν στην ουδετερότητα ανήκει το 36,0% και στην Ικανοποίηση μόνο το 11,4% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 17. Η διάσταση των «Πρόσθετων αμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Πρόσθετες αμοιβές	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Δυσaréσκεια	71	52,2
Ουδετερότητα	49	36,0
Ικανοποίηση	16	11,8
Σύνολο	136	100



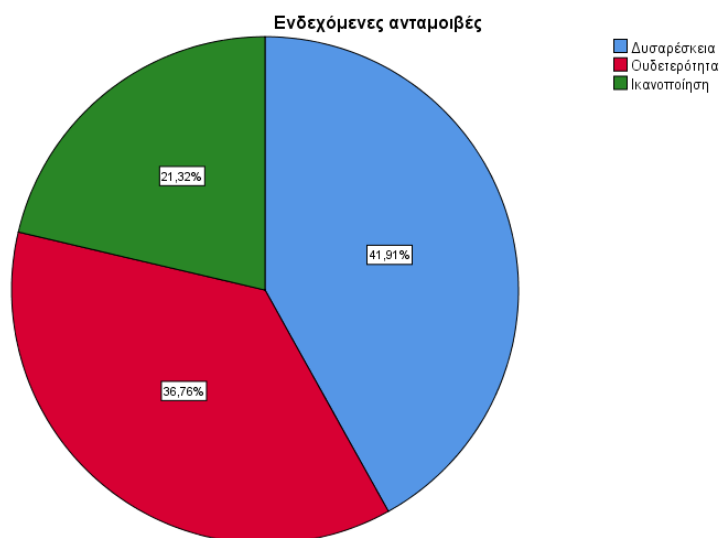
Διάγραμμα 13. Η διάσταση των «Πρόσθετων αμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Εξάλλου, για την διάσταση των «Ενδεχόμενων ανταμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης, η Δυσaréσκεια χαρακτηρίζει το 41,9% των ατόμων του δείγματος, η Ουδετερότητα το 36,8% και η Ικανοποίηση το υπόλοιπο 21,3% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 18. Η διάσταση των «Ενδεχόμενων ανταμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Ενδεχόμενες ανταμοιβές	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Δυσaréσκεια	57	41,9

Ουδετερότητα	50	36,8
Ικανοποίηση	29	21,3
Σύνολο	136	100

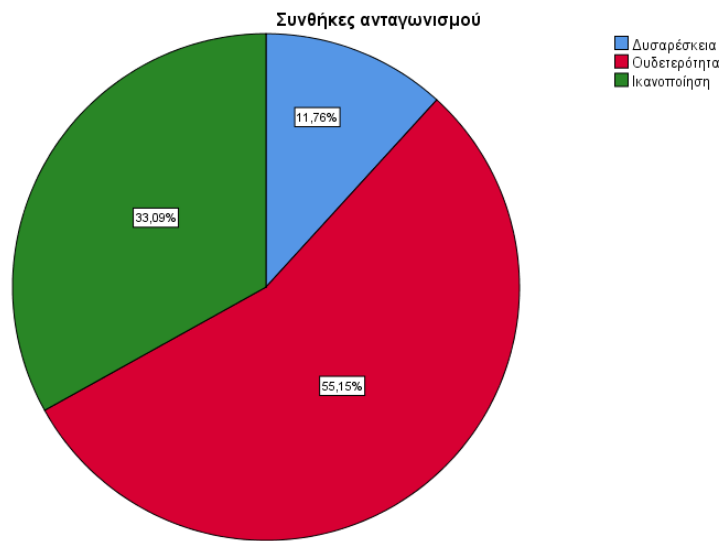


Διάγραμμα 14. Η διάσταση των «Ενδεχόμενων ανταμοιβών» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Επιπλέον, για την διάσταση των «Συνθηκών ανταγωνισμού» της Εργασιακής Ικανοποίησης, η Δυσaréσκεια χαρακτηρίζει το 11,8% των ατόμων του δείγματος, η Ουδετερότητα το 55,1% και η Ικανοποίηση το υπόλοιπο 33,1% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 19. Η διάσταση των «Συνθηκών ανταγωνισμού» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Συνθήκες ανταγωνισμού	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Δυσaréσκεια	16	11,8
Ουδετερότητα	75	55,1
Ικανοποίηση	45	33,1
Σύνολο	136	100

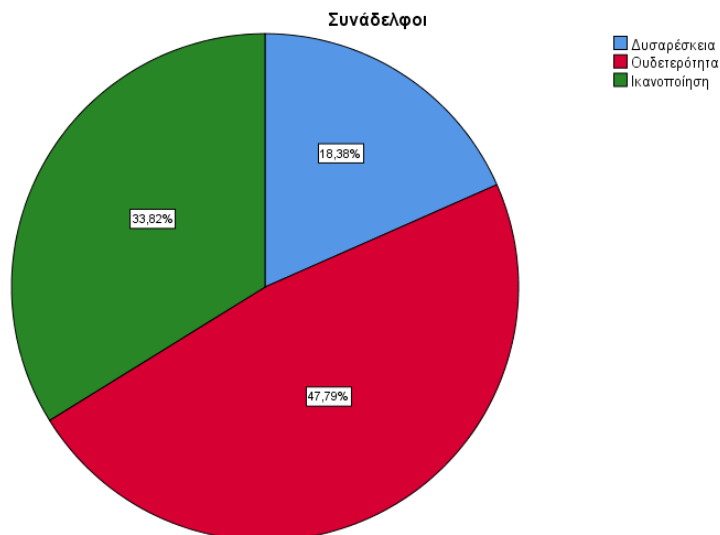


Διάγραμμα 15. Η διάσταση των «Συνθηκών ανταγωνισμού» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Επιπλέον, για την διάσταση των «Συνάδελφων» της Εργασιακής Ικανοποίησης, η Δυσaréσκεια χαρακτηρίζει το 18,4% των ατόμων του δείγματος, η Ουδετερότητα το 47,8% και η Ικανοποίηση το υπόλοιπο 33,8% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 20. Η διάσταση των «Συνάδελφων» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Συνάδελφοι	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Δυσaréσκεια	25	18,4
Ουδετερότητα	65	47,8
Ικανοποίηση	46	33,8
Σύνολο	136	100

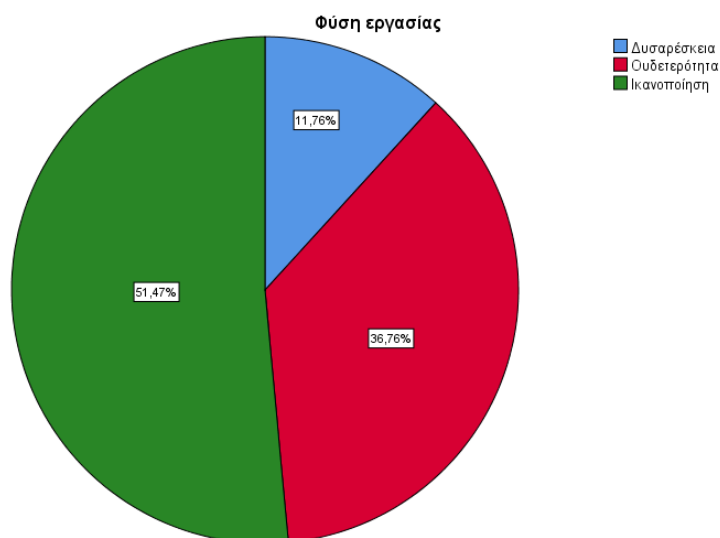


Διάγραμμα 16. Η διάσταση των «Συνάδελφων» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Επιπλέον, για την διάσταση της «Φύσης της εργασίας» της Εργασιακής Ικανοποίησης, η Δυσaréσκεια χαρακτηρίζει το 11,8% των ατόμων του δείγματος, η Ουδετερότητα το 36,8% και η Ικανοποίηση το υπόλοιπο 51,5% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 21. Η διάσταση της «Φύσης της εργασίας» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Φύση εργασίας	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Δυσaréσκεια	16	11,8
Ουδετερότητα	50	36,8
Ικανοποίηση	70	51,5
Σύνολο	136	100

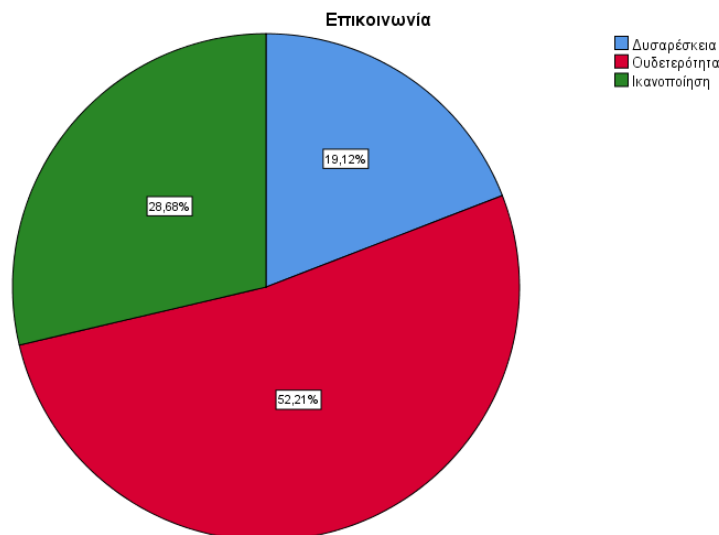


Διάγραμμα 17. Η διάσταση της «Φύσης της εργασίας» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Επιπλέον, για την διάσταση της «Επικοινωνίας» της Εργασιακής Ικανοποίησης, η Δυσaréσκεια χαρακτηρίζει το 19,1% των ατόμων του δείγματος, η Ουδετερότητα το 52,2% και η Ικανοποίηση το υπόλοιπο 28,7% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 22. Η διάσταση της «Επικοινωνίας» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Επικοινωνία	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Δυσaréσκεια	26	19,1
Ουδετερότητα	71	52,2
Ικανοποίηση	39	28,7
Σύνολο	136	100



Διάγραμμα 18. Η διάσταση της «Επικοινωνίας» της Εργασιακής Ικανοποίησης

Συνολικά, μόνο το 6,6% του δείγματος ανήκει στο επίπεδο της δυσaréσκειας, όταν ένα σχεδόν διπλάσιο ποσοστό της τάξης του 12,5% του δείγματος ανήκει στην υψηλότερη βαθμίδα της ικανοποίησης. Για την συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, η μεσαία βαθμίδα της ουδετερότητας είναι αυτή στην οποία ανήκει.

Πίνακας 23. Η συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση

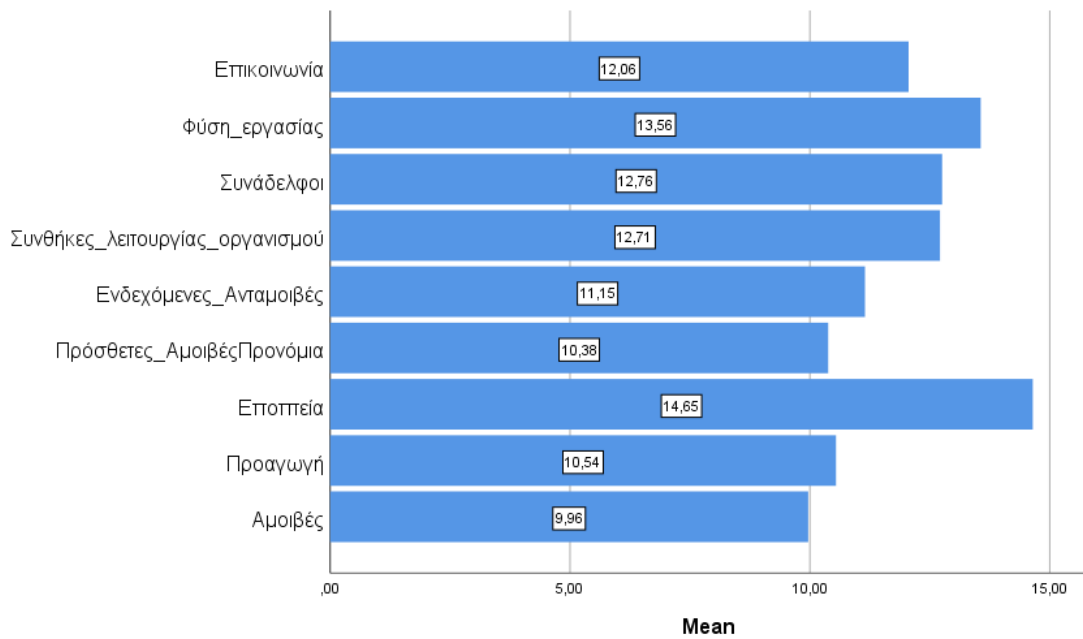
Επικοινωνία	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Δυσaréσκεια	9	6,6
Ουδετερότητα	110	80,9
Ικανοποίηση	17	12,5
Σύνολο	136	100

Τέλος, όπως φαίνεται στον συγκεντρωτικό πίνακα που ακολουθεί, η Εποπτεία είναι εκείνη η διάσταση της Εργασιακής Ικανοποίησης που λαμβάνει την υψηλότερη τιμή (μ.τ. 14,7, τ.α. 3,1) και ακολουθεί με μικρή διαφορά η διάσταση της φύσης της εργασίας με μ.τ. 13,6 και τ.α. 2,7. Επίσης υψηλές τιμές λαμβάνουν οι διαστάσεις των συνθηκών του ανταγωνισμού (μ.τ. 12,71, τ.α. 2,01) και των Συναδέλφων (μ.τ. 12,76,

τ.α. 2,51), ενώ από την άλλη πλευρά, οι διαστάσεις με τις χαμηλότερες βαθμολογίες είναι αυτή των αμοιβών (μ.τ. 9,96, τ.α. 3,00) και της Προαγωγής (μ.τ. 10,54, τ.α. 2,75). Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι διαστάσεις της Εργασιακής ικανοποίησης ανήκουν στην δεύτερη βαθμίδα (ουδετερότητα) και μόνο η διάσταση των αμοιβών ανήκει στην πρώτη (δυσαρέσκεια) και η διάσταση της Εποπτείας στην τρίτη (ικανοποίηση) με βάση την κατάταξη που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Τέλος, με βάση την αντίστοιχη κατάταξη, η συνολική Εργασιακή ικανοποίηση ανήκει στο ενδιάμεσο επίπεδο ικανοποίησης (90- 120 μονάδες).

Πίνακας 24. Οι επιμέρους διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης

Διαστάσεις Εργασιακής Ικανοποίησης	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αμοιβές	9,96	3,00
Προαγωγή	10,54	2,75
Εποπτεία	14,65	3,07
Πρόσθετες Αμοιβές/ Προνόμια	10,38	2,54
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	11,15	2,60
Συνθήκες λειτουργίας οργανισμού	12,71	2,01
Συνάδελφοι	12,76	2,51
Φύση εργασίας	13,56	2,68
Επικοινωνία	12,06	2,51
<i>Εργασιακή ικανοποίηση</i>	107,77	11,93



Διάγραμμα 19. Οι επιμέρους διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης

4.3. Το ερωτηματολόγιο Αυτό- αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου Αυτό- αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ο τρόπος παρουσίασης των αποτελεσμάτων και σε αυτήν την περίπτωση, ακολουθεί αυτόν που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και δείχνει αρχικά τις επιμέρους ερωτήσεις που αποτελούν τις 3 διαστάσεις της Αυτό- αξιολόγησης και στην συνέχεια, τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα τόσο για κάθε επιμέρους διάσταση, όσο και για την συνολική απόδοση των εργαζομένων.

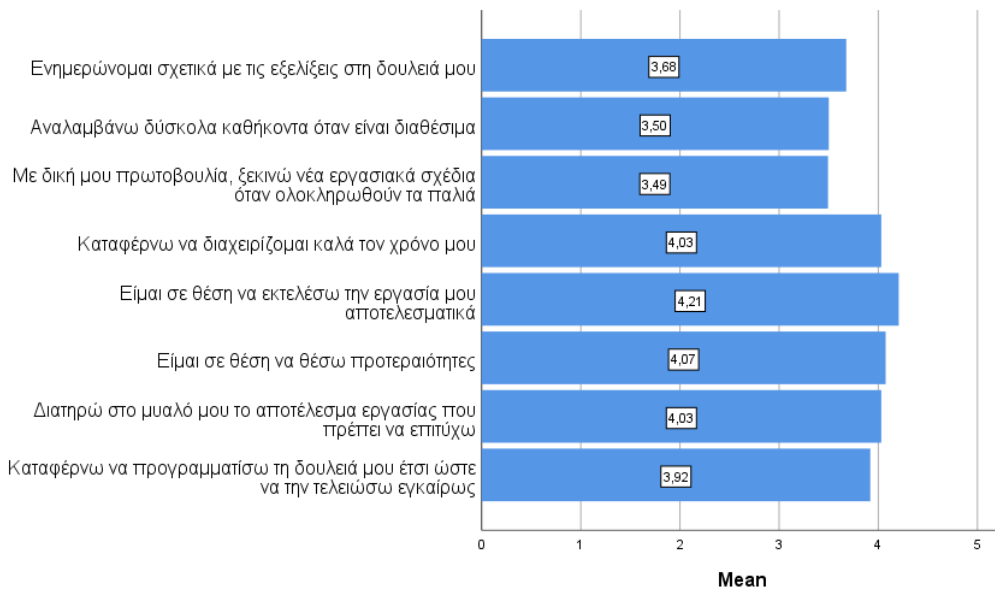
4.3.1. Η διάσταση της Παραγωγικής Απόδοσης

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις οκτώ ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση

της Παραγωγικής Απόδοσης, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Είμαι σε θέση να εκτελέσω την εργασία μου αποτελεσματικά» (μ.τ. 4,21, τ.α. 0,75) και ακολουθεί η πρόταση «Είμαι σε θέση να θέσω προτεραιότητες» (μ.τ. 4,07, τ.α. 0,9), ενώ ακόμη δυο προτάσεις, οι οποίες είναι η «Διατηρώ στο μυαλό μου το αποτέλεσμα εργασίας που πρέπει να επιτύχω» και η «Καταφέρνω να διαχειρίζομαι καλά τον χρόνο μου» συγκεντρώνουν μέσες τιμές πάνω από το 4 και για την ακρίβεια, ίσες με 4,03. Αντίθετα, οι υπόλοιπες προτάσεις λαμβάνουν μέσες τιμές που είναι μικρότερες με πιο χαρακτηριστική αυτή που αναφέρει ότι «Με δική μου πρωτοβουλία, ξεκινώ νέα εργασιακά σχέδια όταν ολοκληρωθούν τα παλιά», η οποία συγκεντρώνει την χαμηλότερη μέση τιμή, ίση με 3,49 και τυπική απόκλιση 1,095.

Πίνακας 25. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Παραγωγικής Απόδοσης

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Καταφέρνω να προγραμματίσω τη δουλειά μου έτσι ώστε να την τελειώσω εγκαίρως	3,92	0,943
Διατηρώ στο μυαλό μου το αποτέλεσμα εργασίας που πρέπει να επιτύχω	4,03	0,966
Είμαι σε θέση να θέσω προτεραιότητες	4,07	0,900
Είμαι σε θέση να εκτελέσω την εργασία μου αποτελεσματικά	4,21	0,751
Καταφέρνω να διαχειρίζομαι καλά τον χρόνο μου	4,03	0,934
Με δική μου πρωτοβουλία, ξεκινώ νέα εργασιακά σχέδια όταν ολοκληρωθούν τα παλιά	3,49	1,095
Αναλαμβάνω δύσκολα καθήκοντα όταν είναι διαθέσιμα	3,50	1,102
Ενημερώνομαι σχετικά με τις εξελίξεις στη δουλειά μου	3,68	1,046



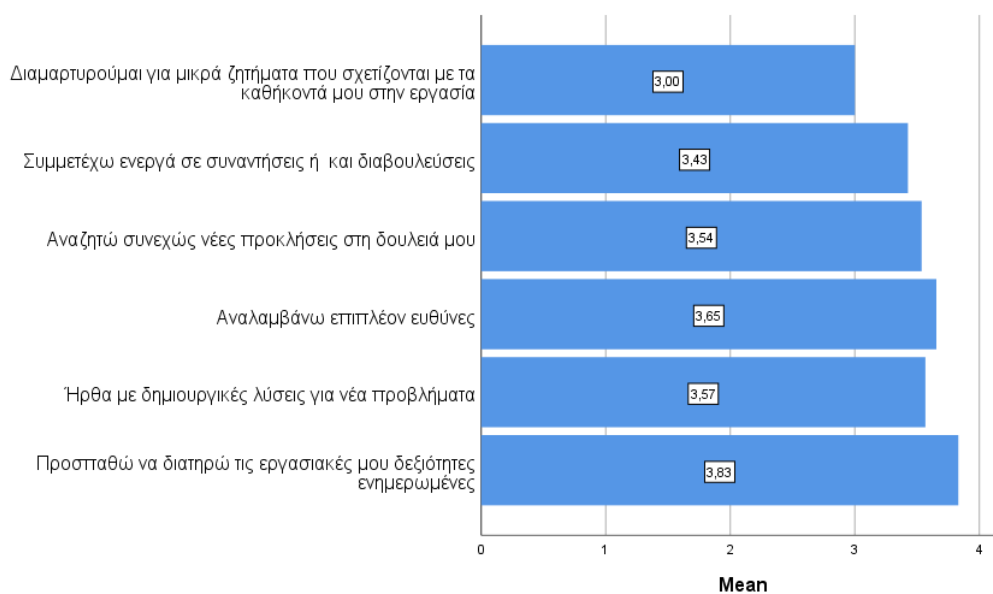
Διάγραμμα 20. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Παραγωγικής Απόδοσης

4.3.2. Η διάσταση της Δυνητικής Απόδοσης

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις έξι ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση της Δυνητικής Απόδοσης, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Προσπαθώ να διατηρώ τις εργασιακές μου δεξιότητες ενημερωμένες» (μ.τ. 3,83, τ.α. 0,92) και ακολουθεί η πρόταση «Αναλαμβάνω επιπλέον ευθύνες» (μ.τ. 3,65, τ.α. 0,98), ενώ ακόμη δυο προτάσεις, οι οποίες είναι η «Ήρθα με δημιουργικές λύσεις για νέα προβλήματα» και η «Αναζητώ συνεχώς νέες προκλήσεις στη δουλειά μου» συγκεντρώνουν μέσες τιμές πάνω από το 3,5. Αντίθετα, οι υπόλοιπες δυο προτάσεις λαμβάνουν μέσες τιμές που είναι μικρότερες με πιο χαρακτηριστική αυτή που αναφέρει ότι «Διαμαρτυρούμαι για μικρά ζητήματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά μου στην εργασία», η οποία συγκεντρώνει την χαμηλότερη μέση τιμή, ίση με 3,00 και τυπική απόκλιση 1,253.

Πίνακας 26. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Δυνητικής Απόδοσης

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Προσπαθώ να διατηρώ τις εργασιακές μου δεξιότητες ενημερωμένες	3,83	0,923
Ήρθα με δημιουργικές λύσεις για νέα προβλήματα	3,57	0,979
Αναλαμβάνω επιπλέον ευθύνες	3,65	1,028
Αναζητώ συνεχώς νέες προκλήσεις στη δουλειά μου	3,54	1,018
Συμμετέχω ενεργά σε συναντήσεις ή και διαβουλεύσεις	3,43	1,126
Διαμαρτυρούμαι για μικρά ζητήματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά μου στην εργασία	3,00	1,253



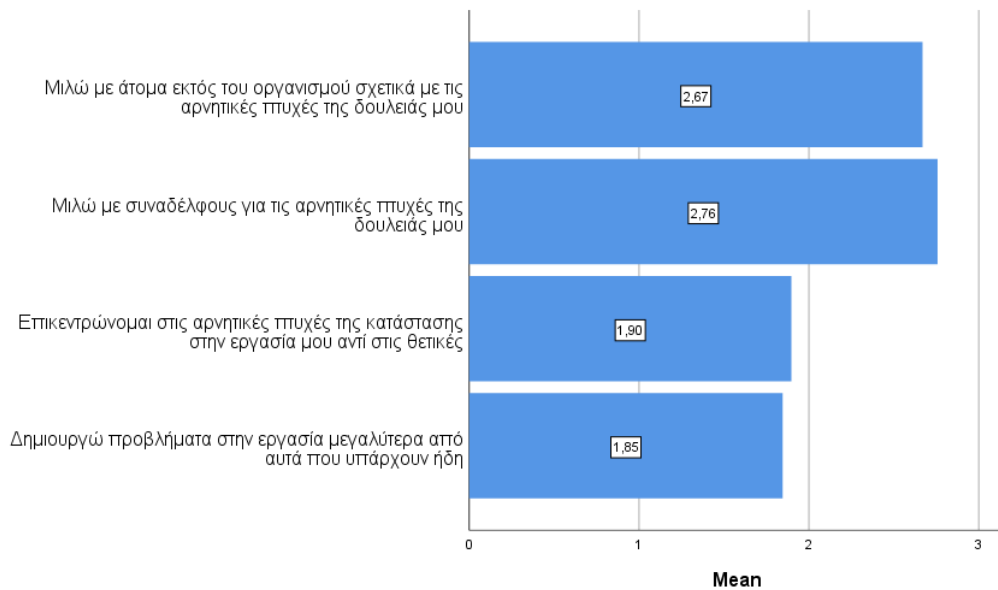
Διάγραμμα 21. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Δυνητικής Απόδοσης

4.3.3. Η διάσταση της Αντιπαραγωγικής Απόδοσης

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, από τις έξι ερωτήσεις που συνθέτουν την διάσταση της Αντιπαραγωγικής Απόδοσης, αυτή με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Μιλώ με συναδέλφους για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου» (μ.τ. 2,76, τ.α. 1,23) και ακολουθεί η πρόταση «Μιλώ με άτομα εκτός του οργανισμού σχετικά με τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου» (μ.τ. 2,67, τ.α. 1,28), ενώ οι υπόλοιπες δυο προτάσεις, συγκεντρώνουν μέσες τιμές κάτω από το 2.

Πίνακας 27. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Αντιπαραγωγικής Απόδοσης

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Δημιουργώ προβλήματα στην εργασία μεγαλύτερα από αυτά που υπάρχουν ήδη	1,85	1,060
Επικεντρώνομαι στις αρνητικές πτυχές της κατάστασης στην εργασία μου αντί στις θετικές	1,90	,921
Μιλώ με συναδέλφους για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου	2,76	1,226
Μιλώ με άτομα εκτός του οργανισμού σχετικά με τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου	2,67	1,277



Διάγραμμα 22. Οι επιμέρους προτάσεις της διάστασης της Αντιπαραγωγικής Απόδοσης

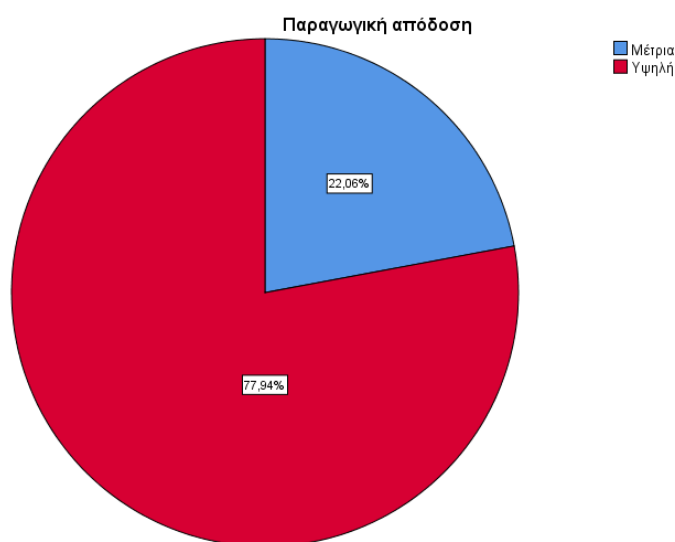
4.3.4 Συνολικά, οι διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης

Στην παράγραφο αυτή, όπως και στην αντίστοιχη που αφορούσε την εργασιακή ικανοποίηση, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα συνολικά για τις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης, αλλά και για την Εργασιακή Απόδοση στο σύνολό της, ακολουθώντας τον τρόπο παρουσίασης των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπως αυτά περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Αρχικά, παρουσιάζονται τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα για κάθε διάσταση και στην συνέχεια, οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των επιμέρους διαστάσεων μετά την απαραίτητη αντιστροφή των ερωτήσεων που είχαν αρνητικό πρόσημο στην τρίτη διάσταση της αντιπαραγωγικής απόδοσης.

Έτσι, για την διάσταση της «Παραγωγικής Απόδοσης», η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στο επίπεδο της Υψηλής απόδοσης (77,9% του δείγματος), όταν στην μέτρια απόδοση ανήκει το υπόλοιπο 22,1%, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 28. Η διάσταση της «Παραγωγικής Απόδοσης»

Παραγωγική Απόδοση	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Χαμηλή	0	0,0
Μέτρια	30	22,1
Υψηλή	106	77,9
Σύνολο	136	100



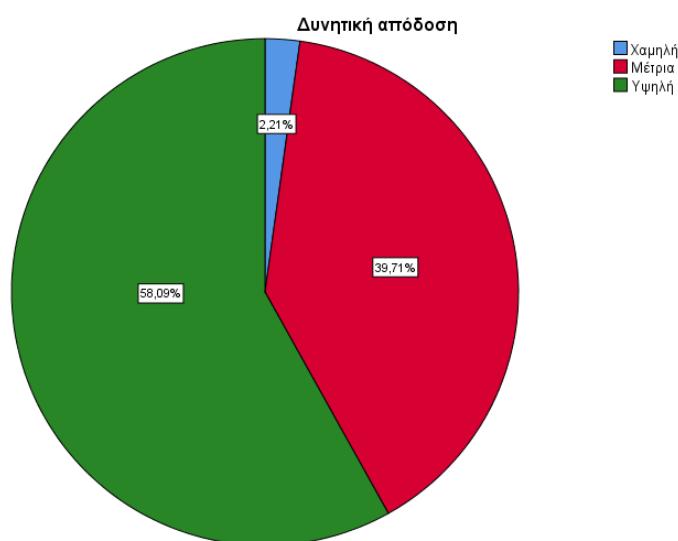
Διάγραμμα 23. Η διάσταση της «Παραγωγικής Απόδοσης»

Επιπλέον, για την διάσταση της «Δυνητικής Απόδοσης», η πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στο επίπεδο της Υψηλής απόδοσης (58,1% του δείγματος), όταν στην μέτρια απόδοση ανήκει το 2,2%, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 29. Η διάσταση της «Δυνητικής Απόδοσης»

Δυνητική Απόδοση	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Χαμηλή	3	2,2
Μέτρια	54	39,7
Υψηλή	79	58,1

Σύνολο	136	100
---------------	------------	------------

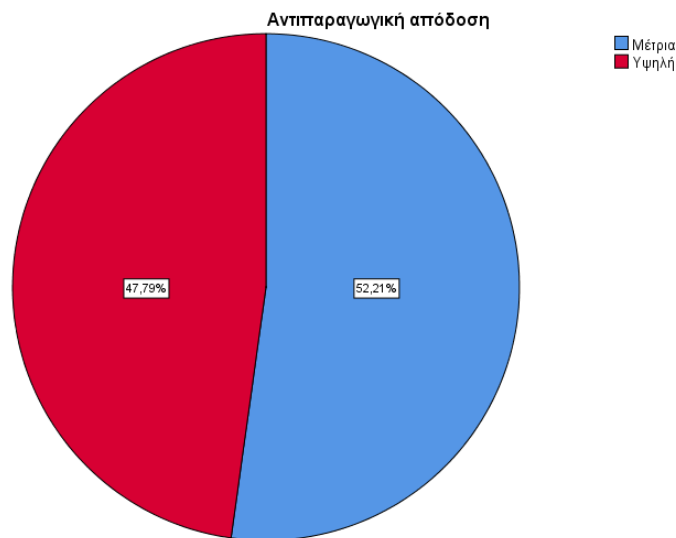


Διάγραμμα 24. Η διάρθρωση της «Διεύθυνσης»

Τέλος, για την διάρθρωση της «Αντιπαραγωγικής Απόδοσης», η πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στο επίπεδο της Μέτριας απόδοσης (52,2% του δείγματος), όταν στην υψηλή απόδοση ανήκει το 47,8%, όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν. Σημειώνεται ότι ειδικά για αυτήν την διάρθρωση, οι τιμές της Υψηλής απόδοσης δείχνουν – μετά την αντιστροφή των αποτελεσμάτων, όπως περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο- την αποφυγή και όχι την αποδοχή αυτής της συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα.

Πίνακας 30. Η διάρθρωση της «Αντιπαραγωγικής Απόδοσης»

Αντιπαραγωγική Απόδοση	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Χαμηλή	0	0
Μέτρια	71	52,2
Υψηλή	65	47,8
Σύνολο	136	100

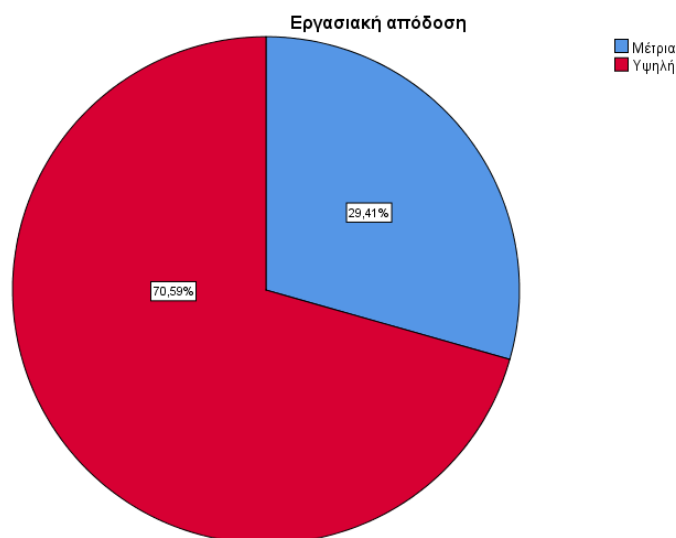


Διάγραμμα 25. Η διάσταση της «Αντιπαραγωγικής Απόδοσης»

Συνολικά, μόνο το 6,6% του δείγματος ανήκει στο επίπεδο της δυσαρέσκειας, όταν ένα σχεδόν διπλάσιο ποσοστό της τάξης του 12,5% του δείγματος ανήκει στην υψηλότερη βαθμίδα της ικανοποίησης. Για την συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, η μεσαία βαθμίδα της ουδετερότητας είναι αυτή στην οποία ανήκει.

Πίνακας 31. Η συνολική διάσταση της «Εργασιακής Απόδοσης»

Εργασιακή Απόδοση	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Χαμηλή	0	0
Μέτρια	40	29,4
Υψηλή	96	70,6
Σύνολο	136	100

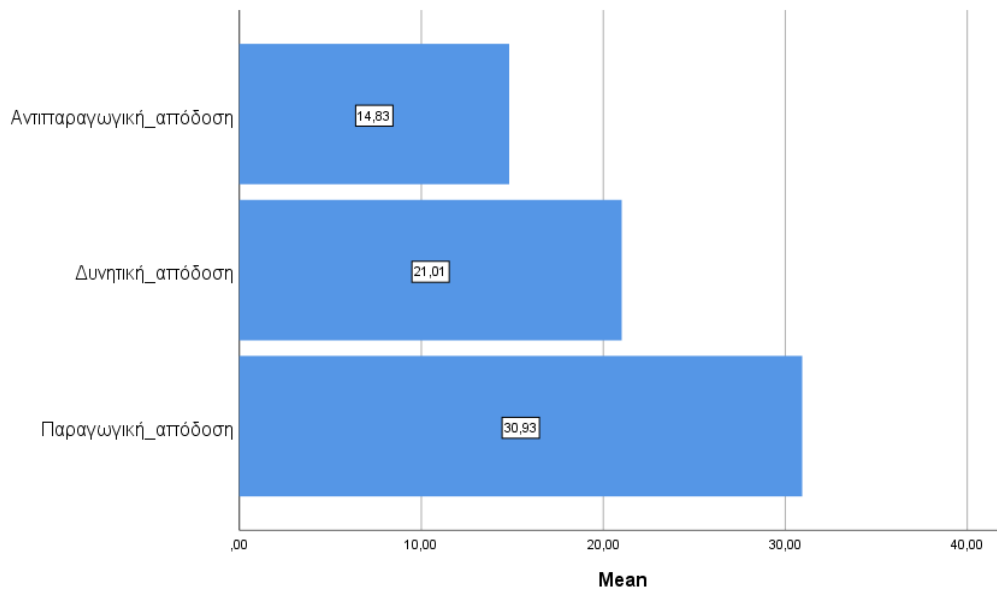


Διάγραμμα 26. Η συνολική διάσταση της «Εργασιακής Απόδοσης»

Τέλος, όπως φαίνεται στον συγκεντρωτικό πίνακα που ακολουθεί, η παραγωγική είναι εκείνη η διάσταση της Εργασιακής απόδοσης που λαμβάνει την υψηλότερη τιμή (μ.τ. 30,9, τ.α. 5,4) και ακολουθεί η διάσταση της Δυνητικής απόδοσης με μ.τ. 21 και τ.α. 4,4. Τέλος, με βάση την αντίστοιχη κατάταξη, η συνολική Εργασιακή απόδοση ανήκει στο ανώτερο επίπεδο απόδοσης (63- 90 μονάδες).

Πίνακας 32. Οι επιμέρους διαστάσεις της Εργασιακής Απόδοσης

Πρόταση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Παραγωγική απόδοση	30,93	5,42
Δυνητική απόδοση	21,01	4,43
Αντιπαραγωγική απόδοση	14,83	2,92
Εργασιακή απόδοση	66,77	9,36



Διάγραμμα 27. Οι επιμέρους διαστάσεις της Εργασιακής Απόδοσης

4.4. Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Εργασιακή Απόδοση.

Στην παράγραφο αυτή παρατίθενται τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα των τεστ που διενεργήθηκαν για να προσδιοριστεί η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα αναλυτικά αποτελέσματα των τεστ αυτών παρατίθενται στο παράρτημα Β της εργασίας. Συγκεντρωτικά, αναφέρεται ότι από τους οκτώ δημογραφικούς παράγοντες, πέντε παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, ενώ χωρίς στατιστικά σημαντικές διαφορές είναι οι παράγοντες του φύλου, της οικογενειακής κατάστασης και της ηλικίας. Επίσης, από τις συνολικά 10 στατιστικά σημαντικές διαφορές που εντοπίστηκαν, μόνο μία αφορά σε διάσταση της Εργασιακής Απόδοσης, ενώ οι υπόλοιπες 9 αφορούν διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης.

4.4.1. Η επίδραση του εισοδήματος στην Εργασιακή Ικανοποίηση

Αναλυτικότερα, όπως φαίνεται στους πίνακες που ακολουθούν, τα διαφορετικά επίπεδα εισοδήματος φαίνεται να επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο δυο διαστάσεις της Εργασιακής ικανοποίησης. Σημειώνεται ότι και σε αυτήν την περίπτωση, τα αναλυτικά αποτελέσματα του post hoc ελέγχου LSD παρουσιάζονται στο παράρτημα Β της εργασίας.

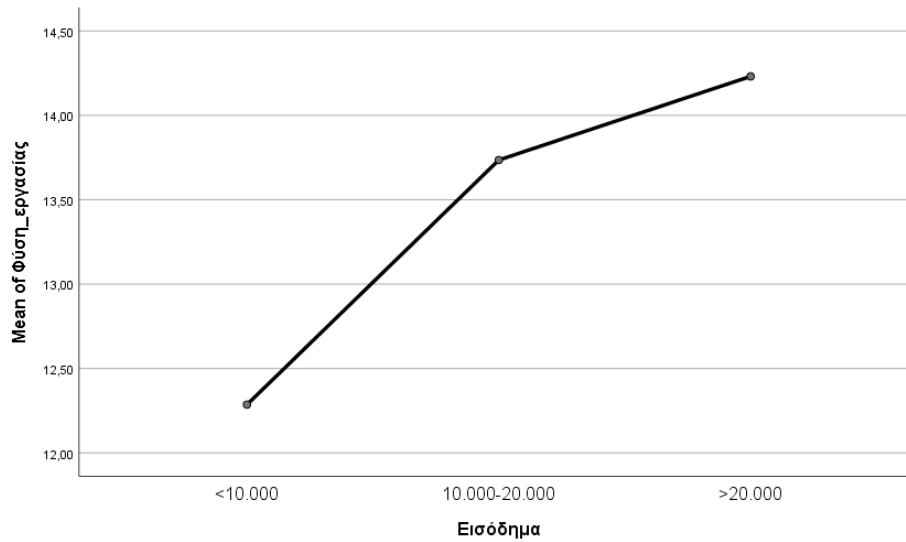
Σύμφωνα με τα στοιχεία των πινάκων και των σχετικών διαγραμμάτων που ακολουθούν γίνεται εμφανές ότι τα άτομα με εισοδήματα χαμηλότερα των 10.000 ευρώ είναι λιγότερο ικανοποιημένα από την φύση της εργασίας τους σε σχέση με τα άτομα με εισόδημα μεταξύ 10 και 20 χιλιάδων ευρώ ($p=0.023$ του post hoc ελέγχου LSD) και σε σχέση με τα άτομα με εισόδημα μεγαλύτερο των 20 χιλιάδων ευρώ ($p=0.038$ του post hoc ελέγχου LSD).

Επιπλέον τα άτομα με εισοδήματα μεγαλύτερα των 20.000 ευρώ είναι λιγότερο ικανοποιημένα από την διάσταση της Επικοινωνίας της εργασιακής ικανοποίησης, σε σχέση με τα άτομα με εισόδημα μεταξύ 10 και 20 χιλιάδων ευρώ ($p=0.037$ του post hoc ελέγχου LSD) και σε σχέση με τα άτομα με εισόδημα μικρότερο των 10 χιλιάδων ευρώ ($p=0.006$ του post hoc ελέγχου LSD).

Πίνακας 33. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στην διάσταση της «φύσης της εργασίας» της Εργασιακής ικανοποίησης

<i>Φύση της εργασίας</i>	<i>Συχνότητες</i>	<i>Μέσοι όροι</i>	<i>Τυπικές Αποκλίσεις</i>
<10.000	21	12,29	2,57
10.000-20.000	102	13,74	2,64
>20.000	13	14,23	2,71

$F(2, 133) = 3,099, P = 0,048 < 0,05$

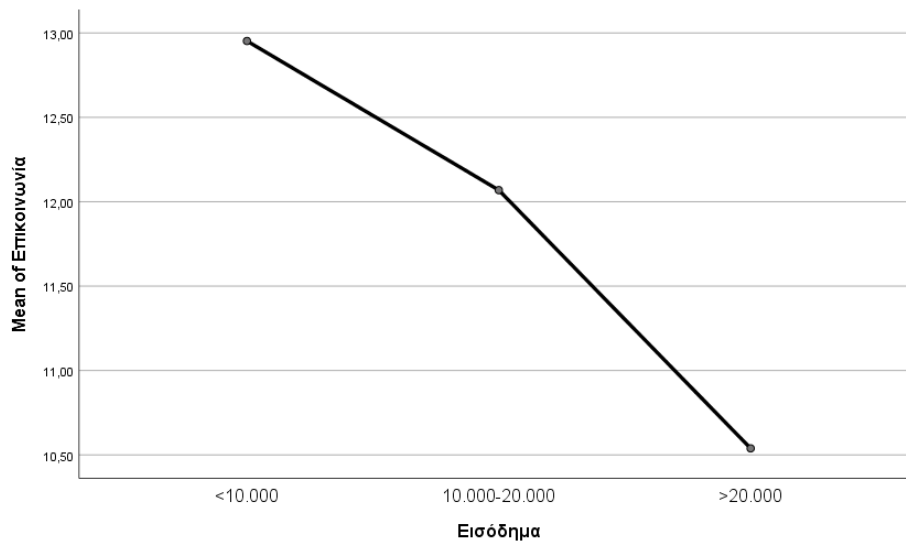


Διάγραμμα 28. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στην διάσταση της «φύσης της εργασίας» της Εργασιακής ικανοποίησης

Πίνακας 34. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στην διάσταση της «Επικοινωνίας» της Εργασιακής ικανοποίησης

<i>Επικοινωνία</i>	Συχνότητες	Μέσοι όροι	Τυπικές Αποκλίσεις
<10.000	21	12,95	2,38
10.000-20.000	102	12,07	2,42
>20.000	13	10,54	2,88

$$F(2, 133) = 3,87, P = 0,023 < 0,05$$



Διάγραμμα 29. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στην διάσταση της «Επικοινωνίας» της Εργασιακής ικανοποίησης

4.4.2. Η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην Εργασιακή Ικανοποίηση

Επιπλέον, όπως φαίνεται στους πίνακες που ακολουθούν, τα διαφορετικά μορφωτικά επίπεδα φαίνεται να επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο δυο διαστάσεις της Εργασιακής ικανοποίησης. Σημειώνεται ότι και σε αυτήν την περίπτωση, τα αναλυτικά αποτελέσματα του post hoc ελέγχου LSD παρουσιάζονται στο παράρτημα Β της εργασίας.

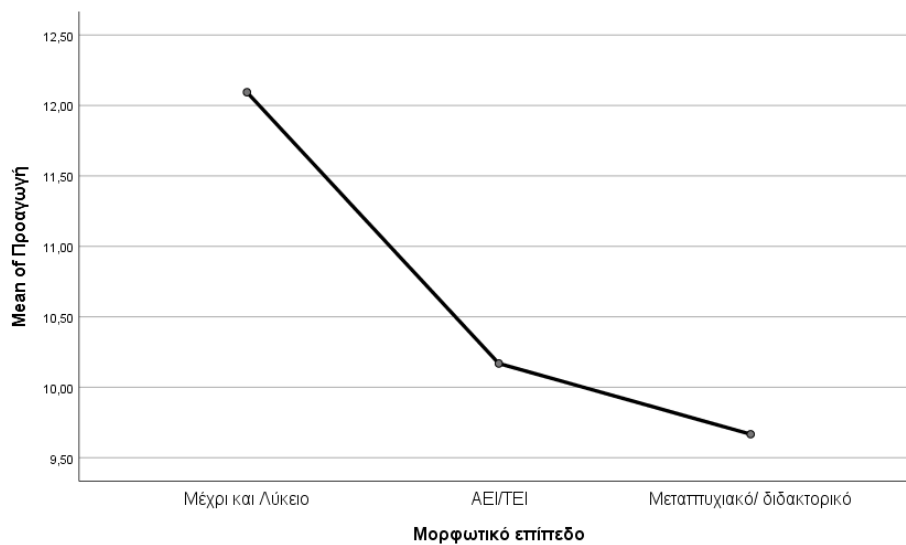
Σύμφωνα με τα στοιχεία των πινάκων και των σχετικών διαγραμμάτων που ακολουθούν γίνεται εμφανές ότι τα άτομα με μόρφωση μέχρι και λύκειο είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την διάσταση της Προαγωγής σε σχέση με τα άτομα με μόρφωση ΑΕΙ/ ΤΕΙ ($p=0.001$ του post hoc ελέγχου LSD) και σε σχέση με τα άτομα με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο ($p=0.001$ του post hoc ελέγχου LSD).

Επιπλέον τα άτομα με μόρφωση ΑΕΙ/ ΤΕΙ είναι λιγότερο ικανοποιημένα από την διάσταση των πρόσθετων αμοιβών σε σχέση με τα άτομα με μόρφωση λυκειακή ($p=0.000$ του post hoc ελέγχου LSD) και σε σχέση με τα άτομα με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο ($p=0.026$ του post hoc ελέγχου LSD).

Πίνακας 35. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην διάσταση της «Προαγωγής» της Εργασιακής ικανοποίησης

<i>Προαγωγή</i>	Συχνότητες	Μέσοι όροι	Τυπικές Αποκλίσεις
Μέχρι και Λύκειο	32	12,09	2,68
ΑΕΙ/ΤΕΙ	83	10,17	2,46
Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	21	9,67	3,15

$F(2, 133) = 7,593, P = 0,001 < 0,05$

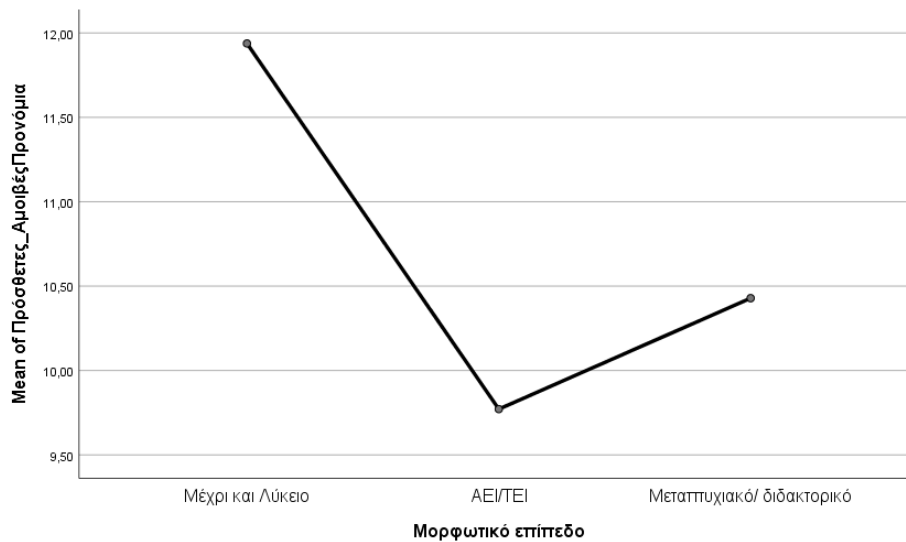


Διάγραμμα 30. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην διάσταση της «Προαγωγής» της Εργασιακής ικανοποίησης

Πίνακας 36. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην διάσταση των «Πρόσθετων Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης

<i>Πρόσθετες Αμοιβές</i>	Συχνότητες	Μέσοι όροι	Τυπικές Αποκλίσεις
Μέχρι και Λύκειο	32	11,94	2,77
ΑΕΙ/ΤΕΙ	83	9,77	2,28
Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	21	10,43	2,23

$F(2, 133) = 9,469, P = 0,000 < 0,05$



Διάγραμμα 31. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην διάσταση των «Πρόσθετων Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης

4.4.3. Η επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Εργασιακή Απόδοση

Επιπρόσθετα, όπως φαίνεται στους πίνακες που ακολουθούν, τα διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας στον χώρο της υγείας φαίνεται να επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο μια διάσταση της Εργασιακής ικανοποίησης, μία διάσταση της Εργασιακής Απόδοσης, αλλά και την Συνολική Εργασιακή Απόδοση. Σημειώνεται ότι και σε αυτήν την περίπτωση, τα αναλυτικά αποτελέσματα του post hoc ελέγχου LSD παρουσιάζονται στο παράρτημα Β της εργασίας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία των πινάκων και των σχετικών διαγραμμάτων που ακολουθούν γίνεται εμφανές ότι τα άτομα με εμπειρία στο χώρο μεταξύ 5 και 10 ετών είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την διάσταση των Αμοιβών σε σχέση με τα άτομα με εμπειρία στο χώρο μεγαλύτερη των 10 ετών ($p=0.008$ του post hoc ελέγχου LSD).

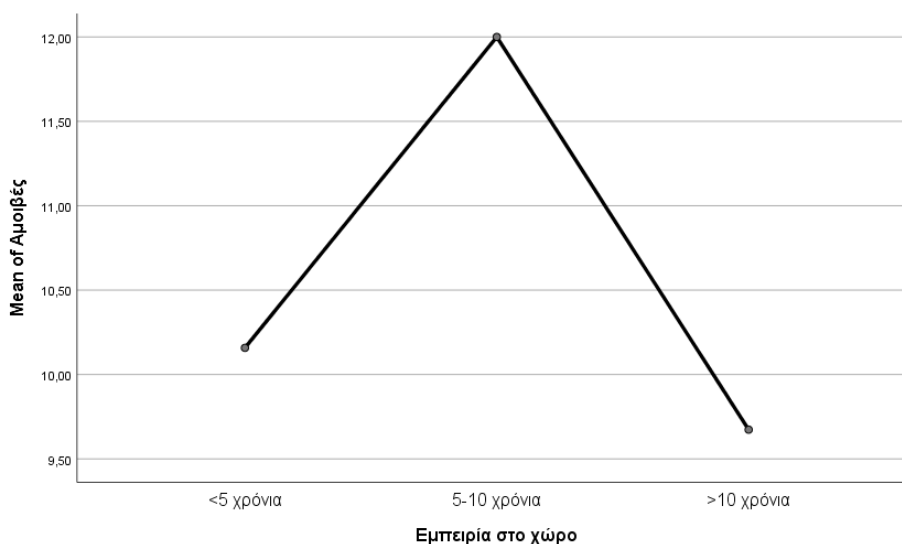
Επιπλέον τα άτομα με εμπειρία στο χώρο μεταξύ 5 και 10 ετών αυτό-αξιολογούν την δυνητική και την συνολική εργασιακή τους απόδοση χαμηλότερα σε

σχέση με τα άτομα με εμπειρία στο χώρο μεγαλύτερη των 10 ετών ($p=0.006$ και $p=0,021$ αντίστοιχα, του post hoc ελέγχου LSD).

Πίνακας 37. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης

<i>Αμοιβές</i>	<i>Συχνότητες</i>	<i>Μέσοι όροι</i>	<i>Τυπικές Αποκλίσεις</i>
<5 χρόνια	19	10,16	2,27
5-10 χρόνια	13	12,00	3,16
>10 χρόνια	104	9,67	3,02

$F(2, 133) = 3,668, P = 0,028 < 0,05$



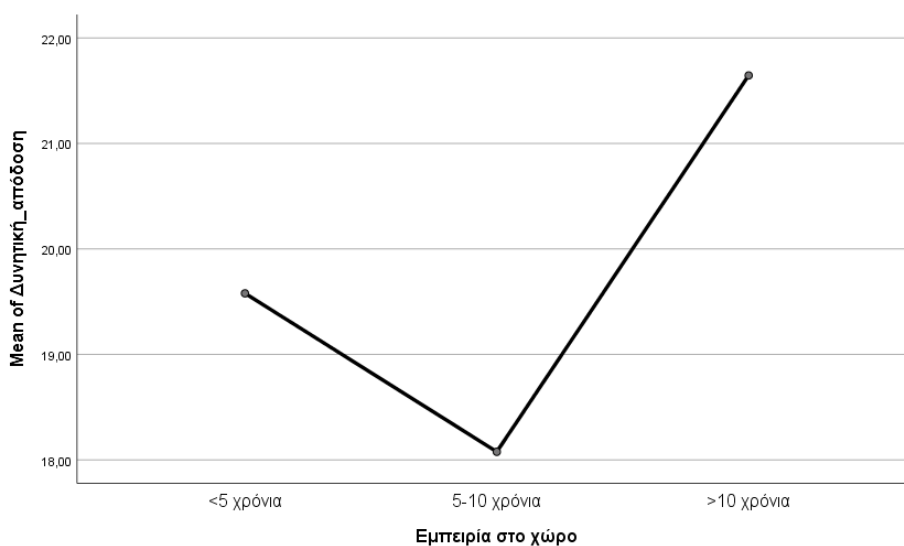
Διάγραμμα 32. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης

Πίνακας 38. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην διάσταση της Δυνητικής Απόδοσης

<i>Δυνητική Απόδοση</i>	<i>Συχνότητες</i>	<i>Μέσοι όροι</i>	<i>Τυπικές Αποκλίσεις</i>
-------------------------	-------------------	-------------------	---------------------------

<5 χρόνια	19	19,58	3,32
5-10 χρόνια	13	18,08	4,75
>10 χρόνια	104	21,64	4,40

F (2, 133) =5,207, P= 0,007 <0,05

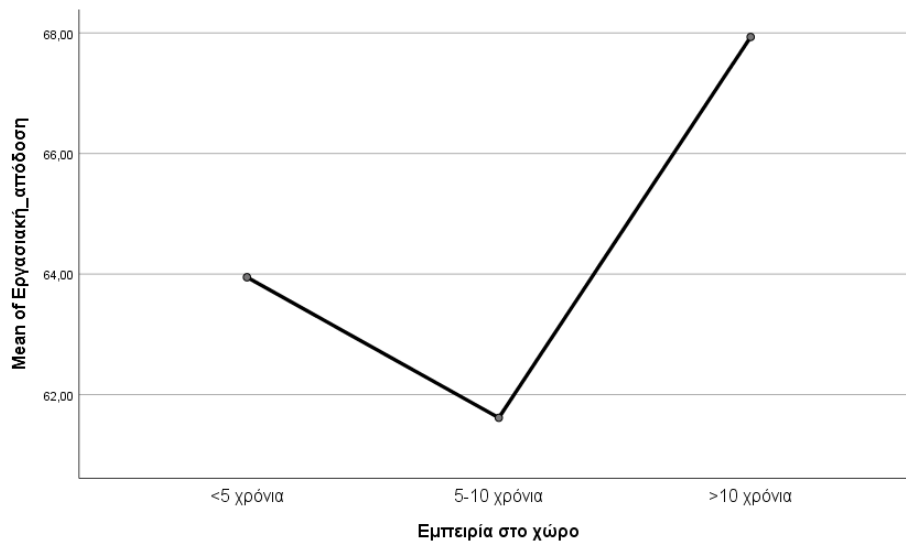


Διάγραμμα 33. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην διάσταση της Δυνητικής Απόδοσης

Πίνακας 39. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην Εργασιακή Απόδοση

<i>Εργασιακή Απόδοση</i>	Συχνότητες	Μέσοι όροι	Τυπικές Αποκλίσεις
<5 χρόνια	19	63,95	8,61
5-10 χρόνια	13	61,62	9,14
>10 χρόνια	104	67,93	9,27

F (2, 133) =3,79, P= 0,025 <0,05



Διάγραμμα 34. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στον χώρο στην Εργασιακή Απόδοση

4.4.4. Η επίδραση της εμπειρίας στην θέση, στην Εργασιακή Ικανοποίηση

Εξάλλου, όπως φαίνεται στους πίνακες που ακολουθούν, τα διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας στην θέση φαίνεται να επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο δυο διαστάσεις της Εργασιακής ικανοποίησης. Σημειώνεται ότι και σε αυτήν την περίπτωση, τα αναλυτικά αποτελέσματα του post hoc ελέγχου LSD παρουσιάζονται στο παράρτημα Β της εργασίας.

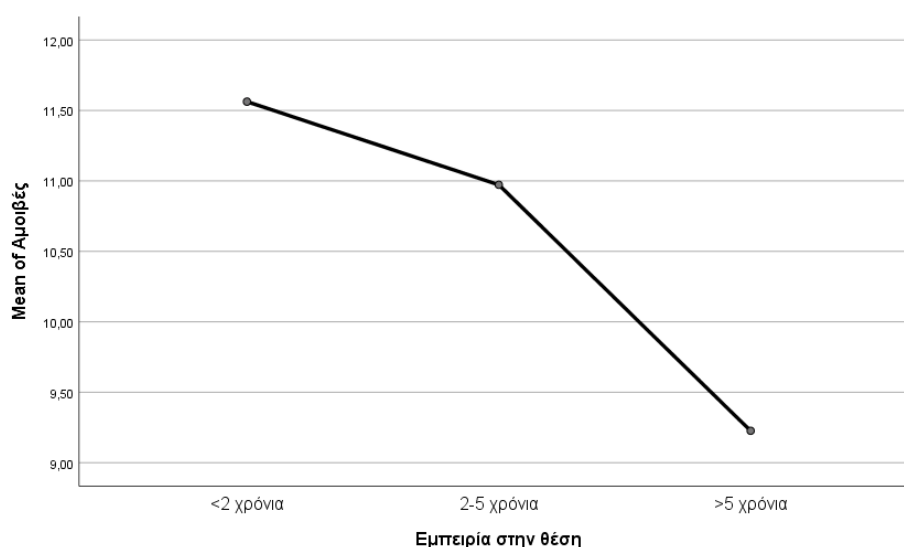
Σύμφωνα με τα στοιχεία των πινάκων και των σχετικών διαγραμμάτων που ακολουθούν γίνεται εμφανές ότι τα άτομα με εμπειρία στην θέση μεγαλύτερη των 5 ετών είναι λιγότερο ικανοποιημένα από την διάσταση των Αμοιβών σε σχέση με τα άτομα με εμπειρία στη θέση μικρότερη των 2 ετών ($p=0.003$ του post hoc ελέγχου LSD) και σε σχέση με τα άτομα με εμπειρία στην θέση μεταξύ 2 και 5 ετών ($p=0.003$ του post hoc ελέγχου LSD).

Επιπλέον τα άτομα με εμπειρία στην θέση μεγαλύτερη των 5 ετών είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την διάσταση της φύσης της εργασίας σε σχέση με τα άτομα με εμπειρία στη θέση μεταξύ 2 και 5 ετών ($p=0.012$ του post hoc ελέγχου LSD).

Πίνακας 40. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στην θέση στην διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης

<i>Αμοιβές</i>	<i>Συχνότητες</i>	<i>Μέσοι όροι</i>	<i>Τυπικές Αποκλίσεις</i>
<2 χρόνια	16	11,56	3,37
2-5 χρόνια	36	10,97	2,93
>5 χρόνια	84	9,23	2,73

$$F(2, 133) = 7,519, P = 0,001 < 0,05$$

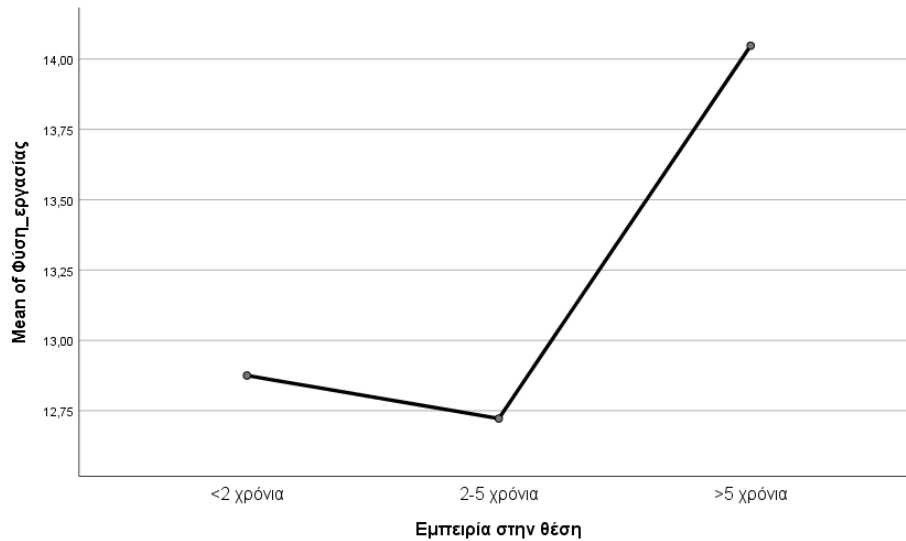


Διάγραμμα 35. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στην θέση στην διάσταση των «Αμοιβών» της Εργασιακής ικανοποίησης

Πίνακας 41. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στην θέση στην διάσταση της «Φύσης της εργασίας» της Εργασιακής ικανοποίησης

<i>Φύση της εργασίας</i>	<i>Συχνότητες</i>	<i>Μέσοι όροι</i>	<i>Τυπικές Αποκλίσεις</i>
<2 χρόνια	16	12,88	3,22
2-5 χρόνια	36	12,72	2,15
>5 χρόνια	84	14,05	2,68

$$F(2, 133) = 3,834, P = 0,024 < 0,05$$



Διάγραμμα 36. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της εμπειρίας στην θέση στην διάσταση της «Φύσης της εργασίας» της Εργασιακής Ικανοποίησης

4.4.5. Η επίδραση της θέσης εργασίας, στην Εργασιακή Ικανοποίηση

Τέλος, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί, τα διαφορετικά επίπεδα της θέσης φαίνεται να επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο μια διάσταση της Εργασιακής Ικανοποίησης. Σημειώνεται ότι σε αυτήν την περίπτωση, το στατιστικό τεστ που επιλέχτηκε ήταν το t-test για ανεξάρτητα δείγματα.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα που ακολουθεί γίνεται εμφανές ότι οι προϊστάμενοι του δείγματος είναι περισσότερο ικανοποιημένοι/ες από την διάσταση της Προαγωγής της εργασιακής ικανοποίησης, σε σχέση με τους υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα.

Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στον τρόπο απάντησης των **Πίνακας 42.** ερωτώμενων

	Προϊστάμενος	Υπάλληλος:120	
--	---------------------	----------------------	--

	τμήματος:16					
Μεταβλητές	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	t	p
Προαγωγή	12	2,13	10,35	2,77	2,289	0,024

4.5. Η συσχέτιση της Εργασιακής Ικανοποίησης με την Εργασιακή Απόδοση

Στην παράγραφο αυτή λαμβάνουν χώρα οι συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής απόδοσης και των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης, με χρησιμοποίηση του συντελεστή συσχέτισης Pearson, με βάση όσα σημειώθηκαν σχετικά στο προηγούμενο κεφάλαιο. Σημειώνεται ότι στον κύριο κορμό της εργασίας δεν παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ τους και των διαστάσεων της εργασιακής απόδοσης μεταξύ τους, καθώς είναι ευνόητο ότι αυτές υπάρχουν και είναι έντονες. Αντίθετα, η εργασία επικεντρώνεται στην συσχέτιση των διαστάσεων των δυο μεγεθών μεταξύ τους και ως εκ τούτου, παρουσιάζονται αυτές μόνο οι συσχετίσεις, στον πίνακα που ακολουθεί.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα που ακολουθεί, δεν διαπιστώνονται ισχυρές ή μέτριας έντασης συσχετίσεις ανάμεσα στις διαστάσεις των δυο μεταβλητών με αποτέλεσμα να μην κρίνεται σκόπιμη η συνέχιση της έρευνας με την διενέργεια προβλεπτικής ανάλυσης παλινδρόμησης. Σημειώνονται ασθενείς θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στις διαστάσεις, οι οποίες σημειώνονται με κίτρινο χρώμα στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 43. Οι συσχετίσεις των διαστάσεων της Εργασιακής Ικανοποίησης με τις διαστάσεις της Εργασιακής Απόδοσης

		Παραγωγική	Δυνητική	Αντιπαραγωγική	Εργασιακή

Αμοιβές	<i>Pearson</i>	-,011	-,038	,138	,019
	<i>p-value</i>	,902	,657	,109	,829
Προαγωγή	<i>Pearson</i>	-,035	,077	,028	,025
	<i>p-value</i>	,685	,372	,745	,773
Εποπτεία	<i>Pearson</i>	,206*	,015	,155	,175*
	<i>p-value</i>	,016	,861	,071	,041
Πρόσθετες Αμοιβές/ Προνόμια	<i>Pearson</i>	-,036	-,050	,107	-,011
	<i>p-value</i>	,681	,564	,216	,899
Ενδεχόμενε ς Ανταμοιβές	<i>Pearson</i>	,088	-,041	,233**	,104
	<i>p-value</i>	,308	,633	,006	,228
Συνθήκες λειτουργίας οργανισμού	<i>Pearson</i>	,123	,153	,093	,173*
	<i>p-value</i>	,153	,075	,284	,044
Συνάδελφοι	<i>Pearson</i>	-,057	-,077	,332**	,034
	<i>p-value</i>	,508	,370	,000	,696
Φύση εργασίας	<i>Pearson</i>	,264**	,269**	-,145	,235**
	<i>p-value</i>	,002	,002	,092	,006
Επικοινωνί α	<i>Pearson</i>	-,105	-,071	,298**	-,001
	<i>p-value</i>	,223	,414	,000	,988
Εργασιακή ικανοποίησ η	<i>Pearson</i>	,100	,047	,271**	,165
	<i>p-value</i>	,249	,583	,001	,056

Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνούσε το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης και της (αυτό αξιολόγησης) της εργασιακής απόδοσης των εργαζόμενων στον χώρο της υγείας. Αναφορικά με τα αποτελέσματα της έρευνας, σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως αυτά τέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι δυνατόν να εξαχθούν τα κάτωθι συμπεράσματα.

Αναφορικά με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Εποπτεία είναι εκείνη η διάσταση της Εργασιακής Ικανοποίησης που λαμβάνει την υψηλότερη τιμή (μ.τ. 14,7, τ.α. 3,1) και ακολουθεί με μικρή διαφορά η διάσταση της φύσης της εργασίας με μ.τ. 13,6 και τ.α. 2,7. Επίσης υψηλές τιμές λαμβάνουν οι διαστάσεις των συνθηκών του ανταγωνισμού (μ.τ. 12,71, τ.α. 2,01) και των Συναδέλφων (μ.τ. 12,76, τ.α. 2,51), ενώ από την άλλη πλευρά, οι διαστάσεις με τις χαμηλότερες βαθμολογίες είναι αυτή των αμοιβών (μ.τ. 9,96, τ.α. 3,00) και της Προαγωγής (μ.τ. 10,54, τ.α. 2,75). Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν και από την έρευνα της Παναγιώτου (2014), καθώς τόσο οι δυο πρώτες διαστάσεις, όσο και οι δυο τελευταίες ήταν ίδιες.

Στην σχετική βιβλιογραφία, όπως αυτή παρουσιάστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, υπάρχουν αρκετές έρευνες οι οποίες συνδέουν την ικανοποίηση για την εργασία με την απόδοση των εργαζομένων στην εργασία. Για παράδειγμα, αναφέρεται η εργασία των Abuhashesh et al. (2019), η οποία έδειξε την θετική αυτήν σχέση. Ωστόσο στα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν μπορεί να τοποθετηθεί η επιβεβαίωση αυτής της σχέσης, καθώς οι συσχετίσεις των διαστάσεων των δυο υπό μελέτη μεγεθών δεν έδωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ωστόσο, το γεγονός αυτό πιθανώς να οφείλεται στο σχετικά μικρό δείγμα, ή ακόμα και στην επιλογή των ερωτηματολογίων που επιλέχθηκαν για την μέτρηση των μεταβλητών. Σε κάθε περίπτωση, αυτό δεν αναιρεί την πρόθεση της γράφουσας να χρησιμοποιηθούν τα εν λόγω ερωτηματολόγια, τα οποία στηρίζονται στην αυτό αξιολόγηση και όχι στην μέτρηση ποσοτικών δεδομένων, καθώς κύριος στόχος ήταν η διερεύνηση των απόψεων των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Σε κάθε περίπτωση, αν και ασθενείς, φάνηκαν να υπάρχουν θετικές σχέσεις ανάμεσα στην Εποπτεία και την εργασιακή απόδοση, εύρημα το οποίο είναι δυνατόν να συνδεθεί με την σημασία της ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση, όπως αυτή έχει επισημανθεί στην σχετική βιβλιογραφία (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Συμπερασματικά, έστω και οριακά η παρούσα διπλωματική εργασία έδειξε την σύνδεση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση και έτσι, είναι δυνατόν να υπογραμμιστεί η ανάγκη από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των οργανισμών Μονάδων Υγείας, αλλά και από την ανώτερη διοίκηση τους, να δοθεί έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζόμενων τους και μάλιστα, σε όλες ανεξαιρέτως, τις διαστάσεις της, ώστε να επωφεληθούν και οι ίδιοι οι οργανισμοί από την βελτιωμένη απόδοση των εργαζόμενων τους.

Βιβλιογραφία

- Aazami, S., Shamsuddin, K., Akmal, S., Azami, G. (2015). The relationship between job satisfaction and psychological/ physical health among Malaysian working women. *Malays J Med Sci.* 22:40- 46.
- Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., Masadeh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research.* 23:154-162.
- Adriaenssens, J.; De Gucht, V.; Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. *Int. J. Nurs. Stud.* 52:649–661.
- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management.* 5(1):12-18.
- Akkermans, J.; Richardson, J.; Kraimer, M.L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *J. Vocat. Behav.* 119:103434.
- Al-Jabari, B., Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal.* 11: 78-119.
- Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., Sahito, N. (2019) Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment. *Int J Environ Res Public Health.* 16: 2381-2389.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice.* 3(4):77-86.
- Bakotic, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Econ Res Istraživanja.* 29:118- 130.

Bakotic, D., & Babic, T. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*. 4(2):15-24.

Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International journal of learning and development*. 4(2):120-140.

Belias,D., Koustelios,A., Sdrolia, L., & Aspridis,G.(2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 175:324-333.

Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*. 3(4):15-28.

Brenan, M. U.S. Workers Discovering Affinity for Remote Work. Gallup. Available at: <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx>. [19/10/2020].

Brenninger, H.-J. (2011). *Company Value and Employee Satisfaction: Development of Theoretical Framework*. Riga, Latvia: University of Latvia.

Brown, A., Forde, C., Spencer, D., & Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998 2004: evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal*. 18(3):237-256.

Buheji, M.; Ahmed, D. (2020). Planning for “The New Normal”—Foresight and Management of the Possibilities of Socio-economic. Spillovers due to COVID-19 Pandemic. *Bus. Manag. Strategy*. 11:160–179.

Carless, A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*.18(4):405-425.

Chaturvedi, S. (2020). COVID-19 pandemic: Are we witnessing the first world war? *Indian J. Public Health*. 64:99–101.

Cheremond, R.J. As the Pandemic Resets Major Work Trends, HR Leaders Need to Rethink Workforce and Employee Planning, Management, Performance and Experience Strategies. Gartner. Available at: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>.

[15/10/2020].

Choong, Y. O., Wong, K. L., & Lau, T. C. (2011). Psychological empowerment and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: A review and research agenda. *International Academic Research* 1(3):236-244.

Costigan, R.D.; Ilter, S.S.; Berman, J.J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *J. Manag. Issues.* 10:303–317.

Farace, RV, Monge, PR, Russell, HM. (1977). *Communicating and organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ford, M.T.; Cerasoli, C.P.; Higgins, J.A.; Decesare, A.L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work Stress.* 25:185–204.

Herzberg, F. (1974). Motivation- hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organ Dyn.* 3:18- 29.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *Motivation to Work*. London, UK:Granada.

Herzberg, F.,Mausner, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, NY, USA:Wiley.

Ilies, R., & Judge, A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction *European journal of work and organizational psychology.* 13(3):367-389.

Institute of Medicine (2004). *Keeping Patients Safe: Transforming the Work Environment of Nurses*. Washington, DC: The National Academies Press.

Kelidbari, H. R., Dizgah, M. R., Yusefi, A. (2011). The relationship between organization commitment and job performance of employees of Guilan Province social security organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(6):555-564.

Lake, E.T.; Hallowell, S.G.; Kutney-Lee, A.; Hatfield, L.A.; Del Guidice, M.; Boxer, B.A.; Ellis, L.N.; Verica, L.; Aiken, L.H. (2016). Higher Quality of Care and Patient Safety Associated with Better NICU Work Environments. *J. Nurs. Care Qual.* 31:24–32.

Lindberg, P.; Josephson, M.; Alfredsson, L.; Vingård, E. (2006). Promoting excellent work ability and preventing poor work ability: The same determinants? Results from the Swedish HAKuL study. *Occup. Environ. Med.* 63:113–120.

LinkedIn Learning. (2019). 2019 Workplace Learning Report. Available at: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf>. [14/10/2020].

Maslach, C.; Schaufeli, B.; Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annu. Rev. Psychol.* 52: 397–422.

Masum, M., Azad, K., & Beh, S. (2015). Determinants of academics' job satisfaction: empirical evidence from private universities in Bangladesh. *PloS one*. 10(2):e0117834.

Mosadegh, A.M., Yarmohammadian, M.H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*. 2(19):11–28.

Navarro-Abal, Y.; Sáenz-De la Torre, L.C.; Gómez-Salgado, J.; Climent-Rodríguez, J.A. Job satisfaction and perceived health in Spanish construction workers during the economic crisis. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 15:14-21.

Ning, S., Zhong, H., Libo, W., & Qiujie, L. (2009). The impact of nurse empowerment on job satisfaction. *Journal of advanced nursing*. 65(12):2642-2648.

- O’Keefe, M.(2020). COVID-19, Let’s Rethink Workplace Flexibility. Gallup. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/310214/amid-covid-let-rethink-workplace-flexibility.aspx>. [15/10/2020].
- Ongori, H., & Shunda, W. (2008). Managing behind the scenes: employee empowerment. *The International Journal of Applied Economics and Finance*. 2(2):84-94.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*. 77(6):963-974.
- Probst, C., Baek, D., & Laditka, B. (2010). The relationship between workplace environment and job satisfaction among nursing assistants: Findings from a national survey. *Journal of the American Medical Directors Association*. 11(4):246-252.
- Rana, S., & Singh, V. (2016). Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry. *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*. 21(10):23-29.
- Raziq, A., Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. 23:717-725.
- Richter, A.; von Thiele Schwarz, U.; Lornudd, C.; Lundmark, R.; Mosson, R.; Hasson, H. (2015). iLead—A transformational leadership intervention to train healthcare managers’ implementation leadership. *Implement. Sci*. 11:108-115.
- Sabarwal, L., & Sharma, P. (2019). Emotional Intelligence and Job Satisfaction among Police Personnel. *International Journal of Health Sciences & Research*. 9: 332-337.
- Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*. 3(16):250-257.
- Savery, L. K., & Luks, J. A. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence. *Leadership & Organization development journal*. 22(3):97-104.

Sdrolias, L., Belias, D., Koustelios, A., Gkolia, A., Koutiva, M., Thomos, A., & Varsanis, K. (2014). Job Satisfaction and Motivation in the Greek Banking Sector. In: 9th Annual MIBES International Conference, Perrotis College, Thessaloniki 30th May 1st June.

Shadpoor, R. (2013). Relationship between Empowerment of Employees and Their Job Satisfaction in Central Headquarters of Iran Insurance Company during 2010-2011.

Shan, C.; Tang, D.Y. (2020). The Value of Employee Satisfaction in Disastrous Times: Evidence from COVID-19. Available online: <https://ssrn.com/abstract=3560919>. [19/10/2020].

Skagert, K.; Dellve, L.; Ahlborg, G. (2012). A prospective study of managers' turnover and health in a healthcare organization. *J. Nurs. Manag.* 20:889–899.

Society for Human Resource Management. (2015). The Millennial question. Available at: shrm.org. [11/10/2020]

Society for Human Resource Management. (2016). Employee Job Satisfaction and Engagement. Revitalizing a Changing Workforce. Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/job-satisfaction-and-engagement-report-revitalizing-changing-workforce.aspx>. [10/10/2020].

Spurk, D.; Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *J. Vocat. Behav.* 119:103435.

Tarcan, M.; Hikmet, N.; Schooley, B.; Top, M.; Tarcan, G.Y. (2017). An analysis of the relationship between burnout, socio-demographic and workplace factors and job satisfaction among emergency department health professionals. *Appl. Nurs. Res.* 34:40–47.

Thomson, S.; Figueras, J.; Evetovits, T.; Jowett, M.; Mladovsky, P.; Maresso, A.; Cylus, J.; Karanikolos, M.; Kluge, H. (2014). Economic Crisis, Health Systems and Health in Europe: Impact and Implications for Policy [Internet]. Policy Summary. Paris. 2014. Available at: <http://www.euro.who.int/data/assets/>

pdf_file/0008/257579/Economic-crisis-health-systems-Europe-impact-implications-policy.pdf. [14/10/2020].

Upenieks, V.V. (2003) The interrelationship of organizational characteristics of magnet hospitals, nursing leadership, and nursing job satisfaction. *Health Care Manag.* 22: 83-98.

Valentová, M.; Šmídová, I.; Katrnáček, T. (2007). Gender segregation in the labour market placed in the context of educational segregation: Cross-national comparison. *Sociologia* 2007, 39, 1–18.

Van der Klink, J.J.L.; Bültmann, U.; Burdorf, A.; Schaufeli, W.B.; Zijlstra, F.R.H.; Abma, F.I.; Brouwer, S.; Van der wilt, G.J. (2016). Sustainable employability—Definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scand. J. Work. Environ. Heal.* 42:71–79.

Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., & Arshad, R. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning and Development.* 4(2):141-161.

Wexley, K.N., Yukl, G.A. (1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood, IL, USA:Richard D. Irwin Inc.

Wolniak, R., Olkiewicz, M. (2019). The Relations Between Safety Culture and Quality Culture. *System Safety: Human, Technical, Facility Environment.* 1(1):10-17.

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and jobsatisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing.* 69(4):947-959. *Journal of Basic and Applied Scientific Research.* 3(5):407-414.

World Health Organization. (2014). Global health workforce shortage to reach 12.9 million in coming decades. Available at: <https://www.who.int/mediacentre/news/releases/2013/health-workforce-shortage/en/>. [10/10/2020].

World Health Organization. (2020). Covid-19 Strategy Update. Available online: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/covid-strategy-update-14april2020.pdf?sfvrsn=29da3ba0_19. [15/10/2020].

Yalabik, Y.Z., Popaitoon, P., Chowne, J.A., Rayton, B.A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*. 24:2799-2823.

Zangaro, G.A.; Soeken, K.L. (2007). A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Res. Nurs. Health*. 30:445–458.

Παράρτημα Α

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Ερωτηματολόγιο Εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης

Α. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

<35

35-50

>50

3. Εισόδημα

<10.000

10.000-20.000

>20.000

4. Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος/η

Άγαμος/η

5. Μορφωτικό επίπεδο

Μέχρι και Λύκειο

ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό

6. Θέση που κατέχετε

Διευθυντής

Προϊστάμενος τμήματος

Υπάλληλος

7. Εμπειρία στο χώρο

<5 χρόνια

5-10 χρόνια

>10 χρόνια

8. Εμπειρία στην θέση

<2 χρόνια

2-5 χρόνια

>5 χρόνια

B. Ερωτηματολόγιο Εργασιακής ικανοποίησης

1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ. 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ. 4. Συμφωνώ. 5.

Συμφωνώ απόλυτα

Ερωτηματολόγιο Εργασιακής ικανοποίησης	1	2	3	4	5
1. Νιώθω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία μου					
2. Υπάρχει μικρή πιθανότητα να πάρω προαγωγή στη δουλειά					
3. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι απόλυτα ικανός/η στο να κάνει τη δουλειά του/της					
4. Δεν είμαι ευχαριστημένος/η με τα προνόμια που έχω					
5. Όταν κάνω μια δουλειά καλά, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε να λάβω γι' αυτό					
6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες το καθιστούν δύσκολο να κάνεις μία δουλειά καλά					
7. Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζομαι					
8. Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου είναι χωρίς					

νόημα					
9. Η επικοινωνία μέσα στο Νοσοκομείο φαίνεται καλή					
10. Οι αυξήσεις του μισθού είναι μικρές και γίνονται σπάνια					
11. Όσοι κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πιθανότητα να προαχθούν					
12. Ο/Η προϊστάμενός/η μου με αντιμετωπίζει άδιστα					
13. Τα προνόμια που έχουμε είναι τόσο καλά όσο αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί					
14. Δεν νιώθω ότι η δουλειά που προσφέρω τυχαίνει εκτίμησης					
15. Οι προσπάθειές μου να κάνω τη δουλειά μου καλά κατά διαστήματα συναντούν εμπόδια					
16. Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ακαταλληλότητας των συνεργατών μου					
17. Μου αρέσει να κάνω τις δουλειές που κάνω στο χώρο εργασίας					
18. Οι σκοποί του Νοσοκομείου δεν μου είναι ξεκάθαροι					
19. Όταν σκέφτομαι το ύψος της αμοιβής μου, νιώθω ότι το Νοσοκομείο δεν με εκτιμά					
20. Οι άνθρωποι εδώ προοδεύουν τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες εργασίες					
21. Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της					
22. Το πακέτο προνομίων που απολαμβάνουμε είναι δίκαιο					
23. Υπάρχουν μερικές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ					
24. Έχω πολλά να κάνω στη δουλειά μου					
25. Απολαμβάνω τους συνεργάτες μου					
26. Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στο Νοσοκομείο					

27. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω					
28. Νιώθω ικανοποιημένος από τις πιθανότητες που έχω για αύξηση του μισθού μου					
29. Υπάρχουν προνόμια που δεν απολαμβάνουμε, ενώ θα έπρεπε					
30. Μου αρέσει ο/η προϊστάμενος/η μου					
31. Έχω πολλή γραφειοκρατική δουλειά					
32. Νομίζω πως οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται, όπως θα έπρεπε					
33. Είμαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές μου για προαγωγή					
34. Στη δουλειά υπάρχουν πάρα πολλοί διαπληκτισμοί και διαφωνίες					
35. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη					
36. Για τη δουλειά που μου ανατίθεται δεν μου δίδονται επαρκείς εξηγήσεις					

Γ. Ερωτηματολόγιο Αυτό- αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ. 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ. 4. Συμφωνώ. 5. Συμφωνώ απόλυτα

Ερωτηματολόγιο Αυτό- αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	1	2	3	4	5
1. Καταφέρνω να προγραμματίσω τη δουλειά μου έτσι ώστε να την τελειώσω εγκαίρως					
2. Διατηρώ στο μυαλό μου το αποτέλεσμα εργασίας που πρέπει να επιτύχω					

3. Είμαι σε θέση να θέσω προτεραιότητες					
4. Είμαι σε θέση να εκτελέσω την εργασία μου αποτελεσματικά					
5. Καταφέρνω να διαχειρίζομαι καλά τον χρόνο μου					
6. Με δική μου πρωτοβουλία, ξεκινώ νέα εργασιακά σχέδια όταν ολοκληρωθούν τα παλιά					
7. Αναλαμβάνω δύσκολα καθήκοντα όταν είναι διαθέσιμα					
8. Ενημερώνομαι σχετικά με τις εξελίξεις στη δουλειά μου					
9. Προσπαθώ να διατηρώ τις εργασιακές μου δεξιότητες ενημερωμένες					
10. Ήρθα με δημιουργικές λύσεις για νέα προβλήματα					
11. Αναλαμβάνω επιπλέον ευθύνες					
12. Αναζητώ συνεχώς νέες προκλήσεις στη δουλειά μου					
13. Συμμετέχω ενεργά σε συναντήσεις ή και διαβουλεύσεις					
14. Διαμαρτυρούμαι για μικρά ζητήματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά μου στην εργασία					
15. Δημιουργώ προβλήματα στην εργασία μεγαλύτερα από αυτά που υπάρχουν ήδη					
16. Επικεντρώνομαι στις αρνητικές πτυχές της κατάστασης στην εργασία μου αντί στις θετικές					
17. Μιλώ με συναδέλφους για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου					
18. Μιλώ με άτομα εκτός του οργανισμού σχετικά με τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου					

Παράρτημα Β

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αμοιβές	Between Groups	3,651	2	1,826	,201	,818
	Within Groups	1209,165	133	9,091		
	Total	1212,816	135			
Προαγωγή	Between Groups	2,679	2	1,339	,175	,840
	Within Groups	1019,057	133	7,662		
	Total	1021,735	135			
Εποπτεία	Between Groups	22,480	2	11,240	1,199	,305
	Within Groups	1246,579	133	9,373		
	Total	1269,059	135			

Πρόσθετες_ΑμοιβέςΠρονόμια	Between Groups	11,660	2	5,830	,903	,408
	Within Groups	858,458	133	6,455		
	Total	870,118	135			
Ενδεχόμενες_Ανταμοιβές	Between Groups	6,640	2	3,320	,488	,615
	Within Groups	904,419	133	6,800		
	Total	911,059	135			
Συνθήκες_λειτουργίας_οργανισμ ού	Between Groups	,659	2	,329	,080	,923
	Within Groups	545,158	133	4,099		
	Total	545,816	135			
Συνάδελφοι	Between Groups	17,759	2	8,879	1,414	,247
	Within Groups	835,234	133	6,280		
	Total	852,993	135			
Φύση_εργασίας	Between Groups	1,718	2	,859	,118	,889
	Within Groups	965,811	133	7,262		
	Total	967,529	135			

Επικοινωνία	Between Groups	,300	2	,150	,023	,977
	Within Groups	851,229	133	6,400		
	Total	851,529	135			
Παραγωγική_απόδοση	Between Groups	20,473	2	10,236	,345	,709
	Within Groups	3946,792	133	29,675		
	Total	3967,265	135			
Δυνητική_απόδοση	Between Groups	60,727	2	30,364	1,558	,214
	Within Groups	2591,243	133	19,483		
	Total	2651,971	135			
Αντιπαραγωγική_απόδοση	Between Groups	,898	2	,449	,052	,949
	Within Groups	1150,212	133	8,648		
	Total	1151,110	135			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αμοιβές	Between Groups	30,285	2	15,143	1,703	,186
	Within Groups	1182,531	133	8,891		
	Total	1212,816	135			
Προαγωγή	Between Groups	4,517	2	2,258	,295	,745
	Within Groups	1017,219	133	7,648		
	Total	1021,735	135			
Εποπτεία	Between Groups	22,976	2	11,488	1,226	,297
	Within Groups	1246,083	133	9,369		
	Total	1269,059	135			
Πρόσθετες_ΑμοιβέςΠρονόμια	Between Groups	6,767	2	3,384	,521	,595
	Within Groups	863,351	133	6,491		
	Total	870,118	135			
Ενδεχόμενες_Ανταμοιβές	Between Groups	10,039	2	5,020	,741	,479
	Within Groups	901,020	133	6,775		

	Total	911,059	135			
Συνθήκες_λειτουργίας_οργανισμού	Between Groups	3,659	2	1,829	,449	,639
	Within Groups	542,157	133	4,076		
	Total	545,816	135			
Συνάδελφοι	Between Groups	12,820	2	6,410	1,015	,365
	Within Groups	840,173	133	6,317		
	Total	852,993	135			
Φύση_εργασίας	Between Groups	43,083	2	21,542	3,099	,048
	Within Groups	924,446	133	6,951		
	Total	967,529	135			
Επικοινωνία	Between Groups	46,827	2	23,413	3,870	,023
	Within Groups	804,703	133	6,050		
	Total	851,529	135			
Παραγωγική_απόδοση	Between Groups	67,414	2	33,707	1,150	,320
	Within Groups	3899,850	133	29,322		

	Total	3967,265	135			
Δυνητική_απόδοση	Between Groups	92,263	2	46,132	2,397	,095
	Within Groups	2559,707	133	19,246		
	Total	2651,971	135			
Αντιπαραγωγική_απόδοση	Between Groups	25,080	2	12,540	1,481	,231
	Within Groups	1126,030	133	8,466		
	Total	1151,110	135			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αμοιβές	Between Groups	1,925	2	,962	,106	,900
	Within Groups	1210,892	133	9,104		
	Total	1212,816	135			
Προαγωγή	Between Groups	104,711	2	52,356	7,593	,001

	Within Groups	917,024	133	6,895		
	Total	1021,735	135			
Εποπτεία	Between Groups	1,868	2	,934	,098	,907
	Within Groups	1267,191	133	9,528		
	Total	1269,059	135			
Πρόσθετες_ΑμοιβέςΠρονόμια	Between Groups	108,449	2	54,225	9,469	,000
	Within Groups	761,668	133	5,727		
	Total	870,118	135			
Ενδεχόμενες_Ανταμοιβές	Between Groups	,975	2	,487	,071	,931
	Within Groups	910,084	133	6,843		
	Total	911,059	135			
Συνθήκες_λειτουργίας_οργανισμ ού	Between Groups	7,199	2	3,599	,889	,414
	Within Groups	538,618	133	4,050		
	Total	545,816	135			
Συνάδελφοι	Between Groups	3,900	2	1,950	,305	,737

	Within Groups	849,093	133	6,384		
	Total	852,993	135			
Φύση_εργασίας	Between Groups	28,431	2	14,216	2,013	,138
	Within Groups	939,098	133	7,061		
	Total	967,529	135			
Επικοινωνία	Between Groups	4,816	2	2,408	,378	,686
	Within Groups	846,713	133	6,366		
	Total	851,529	135			
Παραγωγική_απόδοση	Between Groups	168,405	2	84,202	2,948	,056
	Within Groups	3798,860	133	28,563		
	Total	3967,265	135			
Δυνητική_απόδοση	Between Groups	,857	2	,429	,022	,979
	Within Groups	2651,113	133	19,933		
	Total	2651,971	135			
Αντιπαραγωγική_απόδοση	Between Groups	1,989	2	,995	,115	,891

	Within Groups	1149,121	133	8,640		
	Total	1151,110	135			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αμοιβές	Between Groups	63,405	2	31,703	3,668	,028
	Within Groups	1149,411	133	8,642		
	Total	1212,816	135			
Προαγωγή	Between Groups	5,555	2	2,778	,364	,696
	Within Groups	1016,180	133	7,640		
	Total	1021,735	135			
Εποπτεία	Between Groups	41,870	2	20,935	2,269	,107
	Within Groups	1227,189	133	9,227		
	Total	1269,059	135			

Πρόσθετες_ΑμοιβέςΠρονόμια	Between Groups	15,139	2	7,570	1,178	,311
	Within Groups	854,978	133	6,428		
	Total	870,118	135			
Ενδεχόμενες_Ανταμοιβές	Between Groups	16,905	2	8,452	1,257	,288
	Within Groups	894,154	133	6,723		
	Total	911,059	135			
Συνθήκες_λειτουργίας_οργανισμ ού	Between Groups	7,272	2	3,636	,898	,410
	Within Groups	538,545	133	4,049		
	Total	545,816	135			
Συνάδελφοι	Between Groups	15,233	2	7,617	1,209	,302
	Within Groups	837,760	133	6,299		
	Total	852,993	135			
Φύση_εργασίας	Between Groups	31,770	2	15,885	2,258	,109
	Within Groups	935,759	133	7,036		
	Total	967,529	135			

Επικοινωνία	Between Groups	,183	2	,092	,014	,986
	Within Groups	851,346	133	6,401		
	Total	851,529	135			
Παραγωγική_απόδοση	Between Groups	100,323	2	50,161	1,725	,182
	Within Groups	3866,942	133	29,075		
	Total	3967,265	135			
Δυνητική_απόδοση	Between Groups	192,579	2	96,290	5,207	,007
	Within Groups	2459,391	133	18,492		
	Total	2651,971	135			
Αντιπαραγωγική_απόδοση	Between Groups	1,938	2	,969	,112	,894
	Within Groups	1149,173	133	8,640		
	Total	1151,110	135			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αμοιβές	Between Groups	123,204	2	61,602	7,519	,001
	Within Groups	1089,612	133	8,193		
	Total	1212,816	135			
Προαγωγή	Between Groups	,238	2	,119	,016	,985
	Within Groups	1021,497	133	7,680		
	Total	1021,735	135			
Εποπτεία	Between Groups	51,051	2	25,525	2,787	,065
	Within Groups	1218,008	133	9,158		
	Total	1269,059	135			
Πρόσθετες_ΑμοιβέςΠρονόμια	Between Groups	30,065	2	15,033	2,380	,096
	Within Groups	840,053	133	6,316		
	Total	870,118	135			
Ενδεχόμενες_Ανταμοιβές	Between Groups	37,919	2	18,959	2,888	,059
	Within Groups	873,140	133	6,565		

	Total	911,059	135			
Συνθήκες_λειτουργίας_οργανισμού	Between Groups	8,085	2	4,043	1,000	,371
	Within Groups	537,731	133	4,043		
	Total	545,816	135			
Συνάδελφοι	Between Groups	2,595	2	1,297	,203	,817
	Within Groups	850,398	133	6,394		
	Total	852,993	135			
Φύση_εργασίας	Between Groups	52,748	2	26,374	3,834	,024
	Within Groups	914,782	133	6,878		
	Total	967,529	135			
Επικοινωνία	Between Groups	10,970	2	5,485	,868	,422
	Within Groups	840,560	133	6,320		
	Total	851,529	135			
Παραγωγική_απόδοση	Between Groups	146,923	2	73,462	2,557	,081
	Within Groups	3820,341	133	28,724		

	Total	3967,265	135			
Δυνητική_απόδοση	Between Groups	70,482	2	35,241	1,816	,167
	Within Groups	2581,488	133	19,410		
	Total	2651,971	135			
Αντιπαραγωγική_απόδοση	Between Groups	18,720	2	9,360	1,099	,336
	Within Groups	1132,390	133	8,514		
	Total	1151,110	135			

Group Statistics

	Θέση που κατέχετε	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Αμοιβές	Προϊστάμενος τμήματος	16	11,1250	3,05232	,76308
	Υπάλληλος	120	9,8083	2,96845	,27098
Προαγωγή	Προϊστάμενος τμήματος	16	12,0000	2,12916	,53229
	Υπάλληλος	120	10,3500	2,77337	,25317

Εποπτεία	Προϊστάμενος τμήματος	16	14,5000	2,85190	,71297
	Υπάλληλος	120	14,6667	3,10417	,28337
Πρόσθετες_ΑμοιβέςΠρονόμια	Προϊστάμενος τμήματος	16	10,6250	3,09570	,77392
	Υπάλληλος	120	10,3500	2,46880	,22537
Ενδεχόμενες_Ανταμοιβές	Προϊστάμενος τμήματος	16	12,1875	2,19754	,54938
	Υπάλληλος	120	11,0083	2,62341	,23948
Συνθήκες_λειτουργίας_οργανισμ ού	Προϊστάμενος τμήματος	16	11,9375	2,20511	,55128
	Υπάλληλος	120	12,8167	1,97030	,17986
Συνάδελφοι	Προϊστάμενος τμήματος	16	12,5000	2,82843	,70711
	Υπάλληλος	120	12,7917	2,47982	,22638
Φύση_εργασίας	Προϊστάμενος τμήματος	16	13,5625	2,58118	,64530
	Υπάλληλος	120	13,5583	2,70013	,24649
Επικοινωνία	Προϊστάμενος τμήματος	16	12,3750	2,57876	,64469
	Υπάλληλος	120	12,0167	2,51043	,22917
Παραγωγική_απόδοση	Προϊστάμενος τμήματος	16	31,0625	6,00521	1,50130

	Υπάλληλος	120	30,9083	5,36562	,48981
Δυνητική_απόδοση	Προϊστάμενος τμήματος	16	23,0000	4,19524	1,04881
	Υπάλληλος	120	20,7500	4,41207	,40277
Αντιπαραγωγική_απόδοση	Προϊστάμενος τμήματος	16	15,3125	3,47791	,86948
	Υπάλληλος	120	14,7667	2,84836	,26002

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	62

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,546	36

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,824	18

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Εισόδημα	(J) Εισόδημα	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Φύση_εργασίας	<10.000	10.000-20.000	-1,44958*	,63177	,023	-2,6992	-,2000
		>20.000	-1,94505*	,93041	,038	-3,7854	-,1047

	10.000-20.000	<10.000	1,44958*	,63177	,023	,2000	2,6992
		>20.000	-,49548	,77641	,524	-2,0312	1,0402
	>20.000	<10.000	1,94505*	,93041	,038	,1047	3,7854
		10.000-20.000	,49548	,77641	,524	-1,0402	2,0312
Επικοινωνία	<10.000	10.000-20.000	,88375	,58943	,136	-,2821	2,0496
		>20.000	2,41392*	,86806	,006	,6969	4,1309
	10.000-20.000	<10.000	-,88375	,58943	,136	-2,0496	,2821
		>20.000	1,53017*	,72438	,037	,0974	2,9630
	>20.000	<10.000	-2,41392*	,86806	,006	-4,1309	-,6969
		10.000-20.000	-1,53017*	,72438	,037	-2,9630	-,0974

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Εμπειρία στην θέση	(J) Εμπειρία στην θέση	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Αμοιβές	<2 χρόνια	2-5 χρόνια	,59028	,86000	,494	-1,1108	2,2913
		>5 χρόνια	2,33631*	,78075	,003	,7920	3,8806
	2-5 χρόνια	<2 χρόνια	-,59028	,86000	,494	-2,2913	1,1108
		>5 χρόνια	1,74603*	,57018	,003	,6182	2,8738
	>5 χρόνια	<2 χρόνια	-2,33631*	,78075	,003	-3,8806	-,7920
		2-5 χρόνια	-1,74603*	,57018	,003	-2,8738	-,6182
Φύση_εργασίας	<2 χρόνια	2-5 χρόνια	,15278	,78799	,847	-1,4058	1,7114
		>5 χρόνια	-1,17262	,71537	,104	-2,5876	,2424
	2-5 χρόνια	<2 χρόνια	-,15278	,78799	,847	-1,7114	1,4058
		>5 χρόνια	-1,32540*	,52244	,012	-2,3588	-,2920
	>5 χρόνια	<2 χρόνια	1,17262	,71537	,104	-,2424	2,5876
		2-5 χρόνια	1,32540*	,52244	,012	,2920	2,3588

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Μορφωτικό επίπεδο	(J) Μορφωτικό επίπεδο	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Προαγωγή	Μέχρι και Λύκειο	ΑΕΙ/ΤΕΙ	1,92508 [*]	,54639	,001	,8443	3,0058
		Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2,42708 [*]	,73742	,001	,9685	3,8857
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μέχρι και Λύκειο	-1,92508 [*]	,54639	,001	-3,0058	-,8443
		Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	,50201	,64141	,435	-,7667	1,7707
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	Μέχρι και Λύκειο	-2,42708 [*]	,73742	,001	-3,8857	-,9685
		ΑΕΙ/ΤΕΙ	-,50201	,64141	,435	-1,7707	,7667
Πρόσθετες_ΑμοιβέςΠρονόμια	Μέχρι και Λύκειο	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,16642 [*]	,49796	,000	1,1815	3,1514
		Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	1,50893 [*]	,67206	,026	,1796	2,8382
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μέχρι και Λύκειο	-2,16642 [*]	,49796	,000	-3,1514	-1,1815
		Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	-,65749	,58455	,263	-1,8137	,4987
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	Μέχρι και Λύκειο	-1,50893 [*]	,67206	,026	-2,8382	-,1796

AEI/TEI	,65749	,58455	,263	-,4987	1,8137
---------	--------	--------	------	--------	--------

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Εμπειρία στο χώρο	(J) Εμπειρία στο χώρο	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Αμοιβές	<5 χρόνια	5-10 χρόνια	-1,84211	1,05813	,084	-3,9350	,2508
		>10 χρόνια	,48482	,73345	,510	-,9659	1,9356
	5-10 χρόνια	<5 χρόνια	1,84211	1,05813	,084	-,2508	3,9350
		>10 χρόνια	2,32692 [*]	,86480	,008	,6164	4,0375
	>10 χρόνια	<5 χρόνια	-,48482	,73345	,510	-1,9356	,9659
		5-10 χρόνια	-2,32692 [*]	,86480	,008	-4,0375	-,6164
Δυνητική_απόδοση	<5 χρόνια	5-10 χρόνια	1,50202	1,54780	,334	-1,5595	4,5635

		>10 χρόνια	-2,06528	1,07287	,056	-4,1874	,0568
	5-10 χρόνια	<5 χρόνια	-1,50202	1,54780	,334	-4,5635	1,5595
		>10 χρόνια	-3,56731*	1,26501	,006	-6,0694	-1,0652
	>10 χρόνια	<5 χρόνια	2,06528	1,07287	,056	-,0568	4,1874
		5-10 χρόνια	3,56731*	1,26501	,006	1,0652	6,0694
Εργασιακή_απόδοση	<5 χρόνια	5-10 χρόνια	2,33198	3,30043	,481	-4,1961	8,8601
		>10 χρόνια	-3,98532	2,28772	,084	-8,5104	,5397
	5-10 χρόνια	<5 χρόνια	-2,33198	3,30043	,481	-8,8601	4,1961
		>10 χρόνια	-6,31731*	2,69742	,021	-11,6527	-,9819
	>10 χρόνια	<5 χρόνια	3,98532	2,28772	,084	-,5397	8,5104
		5-10 χρόνια	6,31731*	2,69742	,021	,9819	11,6527

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.