



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



**ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΑ**

ΟΝΟΜΑ

Νικολιά Αρχοντία

ΤΙΤΛΟΣ

Ο ρόλος του ηγέτη στις Υπηρεσίες της Υγείας και η παρακίνηση του προσωπικού – Η περίπτωση μελέτης ικανοποίησης του προσωπικού στο Εθνικό Ίδρυμα Αποκατάστασης Αναπήρων (Ε.Ι.Α.Α)

Διπλωματική Εργασία για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Πειραιάς, Έτος 2010



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



**ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΑ**

Νικολιά Αρχοντία

Ο ρόλος του ηγέτη στις Υπηρεσίες της Υγείας και η παρακίνηση του προσωπικού – Η περίπτωση μελέτης ικανοποίησης του προσωπικού στο Εθνικό Ίδρυμα Αποκατάστασης Αναπήρων (Ε.Ι.Α.Α)

Επιβλέπων Καθηγητής : κ. Μωραΐτης Ευάγγελος

Μελέτη για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Πειραιάς, 2010

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω όλους εκείνους που βοήθησαν στην πραγματοποίηση της πτυχιακής εργασίας. Τον κύριο Μωραΐτη Ευάγγελο, Διδάκτορα Κοινωνικής Ιατρικής και επιβλέποντα καθηγητή, που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα τέτοιο σημαντικό θέμα και ιδιαιτέρως τον κύριο Βοζίκη Αθανάσιο, Λέκτορα του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η βοήθεια του ήταν καθοριστική και σημαντική.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

*“Τον άρχοντα τριών δει μέμνησθαι: Πρώτον ότι ανθρώπων άρχει.
Δεύτερον ότι κατά νόμους άρχει. Τρίτον ότι ουκ αεί άρχει”.*

Αγάθων (450-400 π.Χ., Αρχαίος τραγικός)

Περίληψη της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο, στο πρώτο θεωρητικό μέρος, να αναλύσει την έννοια και το ρόλο του επιτυχημένου ηγέτη.

Με προπομπό τον ηγέτη του Πλάτωνα και του Μακιαβέλι, οδηγούμαστε στον ηγέτη της σύγχρονης εποχής. Σκιαγραφούμε το προφίλ του ιδανικού ηγέτη, αναλύουμε τις αξίες και τα ιδανικά του. Ξεχωρίζουμε τον χαρισματικό ηγέτη, την επιρροή που ασκεί, καθώς και τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που μπορεί να προκαλέσει.

Στο δεύτερο θεωρητικό μέρος, αναλύουμε τη δομή των Υπηρεσιών Υγείας, περιγράφονται οι δύσκολες συνθήκες εργασίας, το καθεστώς που επικρατεί, τα προβλήματα που αναδεικνύονται, καθώς και το ρόλο που διαδραματίζει στις διάφορες Υπηρεσίες Υγείας ο σύγχρονος ηγέτης.

Στο τρίτο και τελευταίο θεωρητικό μέρος, αναλύουμε την έννοια της υποκίνησης ως συναισθηματική συμπεριφορά και διοικητική λειτουργία η οποία ενεργοποιεί και κατευθύνει τον εργαζόμενο, ο οποίος έχει τις ικανότητες, να αποδώσει τα μέγιστα στην κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Περιγράφουμε τις θεωρίες της υποκίνησης, αυτές που αφορούν τη φύση της (A. Maslow, C Alderfer, F. Herzberg, M. McClelland κλπ.), αυτές που αφορούν τη διαδικασία (V. Vroom, J. Adams, L. Porter, B. Skinner κλπ.) και τις τεχνικές της.

Στο ερευνητικό μέρος, με βάση την έρευνα ικανοποίησης του προσωπικού του Εθνικού Ιδρύματος Αποκατάστασης Αναπήρων (Ε.Ι.Α.Α.), προσπαθούμε να διερευνήσουμε το βαθμό δυσαρέσκειας ή μη. Παράλληλα καταγράφει και άλλες πτυχές της επαγγελματικής δραστηριότητας του ερευνώμενου πληθυσμού, όπως τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά, τις προσδοκίες του από το επάγγελμα, το είδος των σχέσεών του με τους ασθενείς, τις απόψεις του για τον τρόπο βελτίωσης και ανάπτυξης του επαγγέλματός του, κ.ά.

Λέξεις-Κλειδιά: ηγέτης, χαρισματικός, συναισθηματική νοημοσύνη, εν-συναίσθηση, Υπηρεσίες Υγείας, συνθήκες εργασίας, υποκίνηση, θεωρίες υποκίνησης, τεχνικές υποκίνησης, ικανοποίηση, ερωτηματολόγιο.



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



**ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΑ**

Nikolia Arhontia

The role of the leader in the Health Services of Health and the motivation of the personnel - The case of the study of satisfaction of the personnel in the National Institution for the Rehabilitation of Handicapped.

Supervisor: Dr Moraitis Evangelos

Graduate Thesis Submitted for the Degree “Master in Health Management”,
University of Piraeus - TEI of Piraeus, Greece

Piraeus, 2010

Abstract

The first theoretical part of the present diploma thesis aims at the analysis of the significance and the role of the successful leader.

Having as a precursor the leader of Plato and Machiavelli, we move towards the contemporary leader. We delineate the profile of the ideal leader and analyze his values and ideals. We distinguish the charismatic leader, his influence, as well as the positive or negative sentiments that he can provoke.

The second theoretical part includes the analysis of the structure of Services of Health. The difficult working conditions, the status that prevails, the problems that are raised, as well as the role that the contemporary leader has in the various Services of Health, are described.

In the third and last theoretical part, we analyze the significance of incitement as sentimental behaviour and administrative function which activates and directs the employee, who has the ability to attribute, at great extend, to the achievement of the objectives of the organism. We describe the theories of incitement, those that concern its nature (A. Maslow, C Alderfer, F. Herzberg, M. McClellan, ecc.), those that concern the procedure (V. Vroom, I. Adams, L. Porter, B. Skinner, ecc.) and its techniques.

In the research part, based on the research of the satisfaction of the personnel of the National Institution for the Rehabilitation of Handicapped, we attempt to investigate the degree of their dissatisfaction or satisfaction. At the same time, other aspects of professional activity of the people participating in the research, such as their demographic characteristics, their expectations from the profession, the type of their relations with the patients, their opinion about the improvement and growth of their profession, ecc, are registered.

Key-Words: leader, charismatic, Emotional Quota (E.Q.), empathy, Services of Health, conditions of work, motivation, theories of motivation, motivation techniques, job satisfaction, questionnaire.



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



**ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΑ**

Nikolia Arhontia

Il ruolo del capo nei Servizi dei Salute e la motivazione del personale – il caso di ricerca di soddisfazione all' Istituto Nazionale della Riabilitazione di Handicappati.

Supervisore: Dottore Moraitis Evangelos

Tesi di Laurea Presentato il Diploma di Master “Management in Sanità”,
Università di Pireo - TEI di Pireo, Grecia

Pireo, 2010

Ristretto

La tesi presente, ha come obiettivo principale di analizzare il significato e il ruolo di un capo efficiente e carismatico.

Inniziando a veniente del principe di Platone e di Macchiaveli ci condiamo al capo della nostra epoca così descriveremo il profilo del capo ideale analizziamo i valori e i suoi ideali. Distingueremo il capo dotato e la sua influenza positiva oppure negativa che lui può esercitare sui dipendenti.

Nel secondo luogo analizziamo la struttura dei servizi di salute descrivendo i condizioni difficili di lavoro, lo status quo, oppure i problemi che esistono, nei servizi di salute della realtà greca.

Nel terzo luogo analizziamo il concetto della motivazione come una funzione amministrativa la quale attiva e guida il personale per realizzare gli obiettivi dell'amministrazione.

Descriveremo le teorie della motivazione per quanto riguarda la sua natura, il suo processo e le sue tecniche.

Nel luogo di ricerca si base sulla soddisfazione del personale dell'istituto nazionale della riabilitazione in cui cerchiamo di osservare il grado di insoddisfazione.

Allo stesso tempo registra l'attività professionale del campione della ricerca come i caratteristici demografici le aspettative professionali il tipo delle relazioni con i pazienti e i loro opinioni. Sul modo di miglioramento e lo sviluppo del settore professionale.

Parole - Chiavi: principe, dotato, intelligenza emotive, empatia, Servizi Sanitari, condizioni di lavoro, motivazione, teorie di mativazioni, tecniche di mativazioni, soddisfazione, questionario.

Περιεχόμενα

Τίτλος.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη - Λέξεις – Κλειδιά.....	v
Abstract - Key- Words.....	vii
Ristretto – Parole-Chiavi.....	ix
Περιεχόμενα.....	x
Ευρετήριο Σχημάτων.....	xiii
Ευρετήριο Πινάκων.....	xiv
Ευρετήριο Γραφημάτων.....	xvi
Εισαγωγή.....	1
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
1. Ο Ηγέτης.....	2
1.1 Ο ρόλος του ηγέτη.....	2
1.2 Ο ηγέτης κατά τον Πλάτωνα.....	4
1.3 Ο ηγέτης κατά τον Μακιαβέλι.....	5
1.4 Ο ρόλος του σύγχρονου ηγέτη.....	6
1.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	8
1.6 Ο χαρισματικός ηγέτης.....	8
2. Υπηρεσίες Υγείας.....	10
2.1 Οι συνθήκες εργασίας στις Υπηρεσίες Υγείας.....	11
2.2 Ο ρόλος του ηγέτη στις Υπηρεσίες Υγείας.....	13
3. Η Υποκίνηση του προσωπικού.....	16
3.1 Μορφές και επίπεδα υποκίνησης.....	16
3.2 Θεωρίες υποκίνησης.....	18
3.3 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	18
3.4 F. Herzberg, Θεωρία των δύο παραγόντων.....	20
3.5 C. Alderfer, θεωρία (E.R.G) υποκίνησης.....	21
3.6 McClelland, θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών.....	22
3.7 V. Vroom, θεωρία της προσδοκίας.....	23
3.8 J. Adams, θεωρία της ισότητας.....	24

3.9 E. Locke, θεωρία του καθορισμού του στόχου.....	25
3.10 B. Skinner, θεωρία της ενίσχυσης	26
3.11 Οι θεωρίες X και Y του McGregor.....	26
3.12 Οι θεωρίες υποκίνησης στις Υπηρεσίες Υγείας	27

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

4. Σκοπός και Μεθοδολογία της μελέτης.....	30
4.1 Σκοπός της μελέτης	30
4.2 Δείγμα	30
4.3 Αποτελέσματα της Μελέτης – Σχόλια.....	33
4.3.1 Ατομικά χαρακτηριστικά.....	33
4.3.2 Εργασιακό Περιβάλλον.....	38
4.3.2.1 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας;	38
4.3.2.2 Ο φόρτος εργασίας είναι μεγάλος	39
4.3.2.3 Η δουλειά μου απαιτεί να κάνω μόνος/η μου πολλά διαφορετικά πράγματα	40
4.3.2.4 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασία σας;	41
4.3.2.5. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους συναδέλφους σας;	42
4.3.2.6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας;.....	43
4.3.2.7 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον προϊστάμενό/η σας;.....	44
4.3.2.8 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας;.....	45
4.3.2.9 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον τρόπο που σας διοικούν;.....	46
4.3.2.10 Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου	47
4.3.2.11 Νιώθω κουρασμένος όταν ξυπνάω το πρωί	48
4.3.2.12 Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος προς τους ανθρώπους.....	49
4.3.2.13 Με προβληματίζει ότι σιγά σιγά αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/η.....	50
4.3.2.14 Με γεμίζει δύναμη και ενεργητικότητα η δουλειά με τους ασθενείς.....	51
4.3.2.15 Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου.....	52
4.3.2.16 Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου.....	53
4.3.2.17 Νιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά .	54
4.3.2.18 Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των ασθενών μέσα από τη δουλειά μου	55
4.3.2.19 Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο πια	56

4.3.2.20 Αντιμετωπίζω πολύ ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου	57
4.3.3 Χαρακτηριστικά Προϊσταμένου.....	58
4.3.3.1 Νιώθετε ότι ο τρόπος που σας ασκεί εποπτεία συντελεί στην βελτίωση της εργασίας σας;.....	58
4.3.3.2 Νιώθω ότι ο/η προϊστάμενος/η αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλω στη δουλειά μου και με επιβραβεύει ανάλογα.....	59
4.3.3.3 Αισθάνομαι ικανοποίηση από την επικοινωνία μου με τον προϊστάμενο/η μου	60
4.3.3.4 Έχω τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων;.....	61
4.3.3.5 Πόσο άγχος και πίεση σας δημιουργεί η άσκηση εποπτείας από τον/την προϊστάμενο/η σας στην επαγγελματική σας δραστηριότητα;	62
4.3.3.6 Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τον/την προϊστάμενο/η μου γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις;	63
4.3.3.7 Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενός/η μου με συμβουλεύει και μου δίνει τις απαραίτητες οδηγίες για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου	64
4.3.3.8 Τι κλίμα επικρατεί στο εργασιακό σας περιβάλλον;.....	65
4.3.3.9 Πόσο επιδρά στη διαμόρφωση – διατήρηση αυτού του κλίματος ο/η προϊστάμενος/η σας;	66
4.4 Συσχετίσεις	67
5. Συμπεράσματα	84
5.1 Ατομικά χαρακτηριστικά.....	85
5.2 Εργασιακό Περιβάλλον	86
5.3 Χαρακτηριστικά Προϊσταμένου	87
5.4 Προτάσεις	87
6. Βιβλιογραφία.....	90
7. Παράρτημα.....	93

Ευρετήριο Σχημάτων

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ		
Σχήμα 1.4.1	Ηγετικοί ρόλοι για διαρκή επιτυχία – Μοντέλο Μπουραντά	σελ. 7
Σχήμα 3.3.1	Η πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow	σελ. 19

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ευρετήριο Πινάκων

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ		
Πίνακας 3.4.1	Κίνητρα και αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg	σελ. 20
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ		
Ατομικά Χαρακτηριστικά		
Πίνακας 4.3.1.1	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανά φύλο	σελ. 33
Πίνακας 4.3.1.2	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανά ηλικιακή ομάδα	σελ. 34
Πίνακας 4.3.1.3	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανά επίπεδο εκπαίδευσης	σελ. 35
Πίνακας 4.3.1.4	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανά έτη υπηρεσίας	σελ. 36
Πίνακας 4.3.1.5	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανά επιστημονικό κλάδο	σελ. 37
Εργασιακό Περιβάλλον		
Πίνακας 4.3.2.1	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους	σελ. 38
Πίνακας 4.3.2.2	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα με το φόρτο εργασίας	σελ. 39
Πίνακας 4.3.2.3	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν η δουλειά απαιτεί να κάνει μόνος/η του/της πολλά διαφορετικά πράγματα	σελ. 40
Πίνακας 4.3.2.4	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις συνθήκες εργασίας τους	σελ. 41
Πίνακας 4.3.2.5	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το πόσο είναι ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους	σελ. 42
Πίνακας 4.3.2.6	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το πόσο αναγνωρίζετε η απόδοσή τους στην εργασία	σελ. 43
Πίνακας 4.3.2.7	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το πόσο είναι ικανοποιημένοι από τον/την προϊστάμενο/η τους	σελ. 44
Πίνακας 4.3.2.8	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το πόσο χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους	σελ. 45
Πίνακας 4.3.2.9	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τον τρόπο που τους διοικούν	σελ. 46
Πίνακας 4.3.2.10	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν νιώθουν ψυχικά εξαντλημένοι από το τη δουλειά τους	σελ. 47
Πίνακας 4.3.2.11	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν νιώθουν κουρασμένοι όταν ξυπνάνε το πρωί	σελ. 48
Πίνακας 4.3.2.12	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν νιώθουν λιγότερο ευαίσθητοι προς τους ανθρώπους	σελ. 49
Πίνακας 4.3.2.13	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το γεγονός αν η δουλειά τους κάνει σιγά συναισθηματικά πιο σκληρούς	σελ. 50
Πίνακας 4.3.2.14	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν τους γεμίζει δύναμη και ενεργητικότητα η δουλειά τους	σελ. 51
Πίνακας 4.3.2.15	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν νιώθουν απογοητευμένοι από τη δουλειά τους	σελ. 52
Πίνακας 4.3.2.16	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν πιστεύουν ότι εργάζονται πολύ σκληρά	σελ. 53
Πίνακας 4.3.2.17	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν νιώθουν ότι έχουν καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα στη δουλειά τους.	σελ. 54
Πίνακας 4.3.2.18	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν νιώθουν ότι ε-	σελ. 55

	πηρεάζουν θετικά τη ζωή των ασθενών μέσα από τη δουλειά τους	
Πίνακας 4.3.2.19	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν νιώθουν ότι δεν αντέχουν άλλο πια	σελ. 56
Πίνακας 4.3.2.20	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν αντιμετωπίζουν πολύ ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά τους	σελ. 57
Χαρακτηριστικά Προϊσταμένου		
Πίνακας 4.3.3.1	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν νιώθουν ότι ο τρόπος που τους ασκούν εποπτεία συντελεί στη βελτίωση της εργασίας τους	σελ. 58
Πίνακας 4.3.3.2	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν νιώθουν ότι ο/η προϊστάμενος/η αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλουν στη δουλειά τους	σελ. 59
Πίνακας 4.3.3.3	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν αισθάνονται ικανοποίηση από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο/η τους	σελ. 60
Πίνακας 4.3.3.4	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	σελ. 61
Πίνακας 4.3.3.5	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το πόσο άγχος και πίεση τους δημιουργεί η άσκηση εποπτείας	σελ. 62
Πίνακας 4.3.3.6	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν αισθάνονται ότι μπορούν να εμπιστευτούν τον/την προϊστάμενο/η τους	σελ. 63
Πίνακας 4.3.3.7	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα από το αν αισθάνονται ότι ο/η προϊστάμενος/η τους συμβουλεύει και τους δίνει τις απαραίτητες οδηγίες	σελ. 64
Πίνακας 4.3.3.8	Τι κλίμα επικρατεί στο εργασιακό τους περιβάλλον	σελ. 65
Πίνακας 4.3.3.9	Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού ανάλογα με το πόσο επιδρά στη διαμόρφωση-διατήρηση του κλίματος ο προϊστάμενος/η τους	σελ. 66
Συσχετίσεις		
Πίνακας 4.4.1	Ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση του Επιστημονικού κλάδου με την ικανοποίηση από την εργασία	σελ. 67
Πίνακας 4.4.2	Ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση του Επιστημονικού κλάδου με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	σελ. 69
Πίνακας 4.4.3	Ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση του Επιστημονικού κλάδου με την ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	σελ. 71
Πίνακας 4.4.4	Ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση του Επιστημονικού κλάδου με την ικανοποίηση από την αναγνώριση που παίρνουν στη εργασία τους	σελ. 73
Πίνακας 4.4.5	Ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση του Επιστημονικού κλάδου και το βαθμό απογοήτευσης από τη δουλειά του	σελ. 75
Πίνακας 4.4.6	Ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση του Επιστημονικού κλάδου και το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό τους χώρο	σελ. 77
Πίνακας 4.4.7	Ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση του φύλου και της αναγνώρισης απόδοσης	σελ. 79
Πίνακας 4.4.7	Ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση του επιπέδου εκπαίδευσης και της ικανοποίησης από την εργασία.	Σελ. 80

Ευρετήριο Γραφημάτων

Ειδικό Μέρος		
Ατομικά Χαρακτηριστικά		
Γράφημα 4.3.1.1	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση ανά φύλο	σελ. 33
Γράφημα 4.3.1.2	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση της ηλικιακής κατανομής	σελ. 34
Γράφημα 4.3.1.3	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση ανά εκπαιδευτικό επίπεδο	σελ. 35
Γράφημα 4.3.1.4	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση ανά έτη προϋπηρεσίας	σελ. 36
Γράφημα 4.3.1.5	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση ανά επιστημονικό κλάδο	σελ. 37
Εργασιακό Περιβάλλον		
Γράφημα 4.3.2.1	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας»	σελ. 38
Γράφημα 4.3.2.2	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Αν ο φόρτος εργασίας είναι πολύ μεγάλος»	σελ. 39
Γράφημα 4.3.2.3	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Αν η δουλειά σας απαιτεί να κάνετε μόνοι σας πολλά διαφορετικά πράγματα»	σελ. 40
Γράφημα 4.3.2.4	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας σας»	σελ. 41
Γράφημα 4.3.2.5	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους συναδέλφους σας»	σελ. 42
Γράφημα 4.3.2.6	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας»	σελ. 43
Γράφημα 4.3.2.7	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον προϊστάμενό/η σας»	σελ. 44
Γράφημα 4.3.2.8	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας»	σελ. 45
Γράφημα 4.3.2.9	Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον τρόπο που σας διοικούν»	σελ. 46
Γράφημα 4.3.2.10	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Νιώθετε ψυχικά εξαντλημένοι από τη δουλειά σας»	σελ. 47
Γράφημα 4.3.2.11	Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Νιώθετε κουρασμένοι όταν ξυπνάτε το πρωί και έχετε να αντιμετωπίσετε ακόμα μια μέρα στη δουλειά»	σελ. 48
Γράφημα 4.3.2.12	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Νιώθετε λιγότερο ευαίσθητοι προς τους ανθρώπους από τότε που αρχίσατε αυτή τη δουλειά»	σελ. 49
Γράφημα 4.3.2.13	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Σας προβληματίζει ότι αυτή η δουλειά σας κάνει συναισθηματικά πιο σκληρούς/ες;»	σελ. 50
Γράφημα 4.3.2.14	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Σας γεμίζει δύναμη και ενεργητικότητα η δουλειά σας με τους ασθενείς»	σελ. 51
Γράφημα 4.3.2.15	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Νιώθετε απογοητευμένοι από τη δουλειά σας»	σελ. 52

Γράφημα 4.3.2.16	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι εργάζεστε πολύ σκληρά στη δουλειά σας;»	σελ. 53
Γράφημα 4.3.2.17	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Νιώθετε ότι έχετε καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά;»	σελ. 54
Γράφημα 4.3.2.18	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Νιώθετε ότι επηρεάζετε θετικά τη ζωή των ασθενών μέσα από τη δουλειά σας;»	σελ. 55
Γράφημα 4.3.2.19	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Νιώθετε ότι δεν αντέχετε άλλο πια;»	σελ. 56
Γράφημα 4.3.2.20	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Αντιμετωπίζετε πολύ ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά σας;»	σελ. 57
Χαρακτηριστικά Προϊσταμένου		
Γράφημα 4.3.3.1	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Νιώθετε ότι ο τρόπος που σας ασκεί εποπτεία ο προϊστάμενος/η σας στη βελτίωση της εργασίας σας;»	σελ. 58
Γράφημα 4.3.3.2	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Νιώθετε ότι ο/η προϊστάμενος/η αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλετε στη δουλειά και σας επιβραβεύει ανάλογα;»	σελ. 59
Γράφημα 4.3.3.3	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Αισθάνεστε ικανοποίηση από την επικοινωνία σας με τον/την προϊστάμενό/η σας;»	σελ. 60
Γράφημα 4.3.3.4	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Έχετε τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων;»	σελ. 61
Γράφημα 4.3.3.5	Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο άγχος και πίεση σας δημιουργεί η άσκηση εποπτείας από τον/την προϊστάμενο/η σας στην επαγγελματική σας δραστηριότητα;»	σελ. 62
Γράφημα 4.3.3.6	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Αισθάνεστε ότι μπορείτε να εμπιστευτείτε τον/την προϊστάμενο/η σας γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις;»	σελ. 63
Γράφημα 4.3.3.7	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Αισθάνεστε ότι ο/η προϊστάμενός/η, σας συμβουλεύει και σας δίνει τις απαραίτητες οδηγίες για την διεκπεραίωση των καθηκόντων σας;»	σελ. 64
Γράφημα 4.3.3.8	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Τι κλίμα επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον;»	σελ. 65
Γράφημα 4.3.3.9	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο επιδρά στη διαμόρφωση – διατήρηση του κλίματος ο/η προϊστάμενος/η σας;»	σελ. 66
Συσχετίσεις		
Γράφημα 4.4.1	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση της διασταύρωσης – συσχέτισης του Πίνακα και του Γραφήματος 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.1 (Ικανοποίηση από την εργασία τους)	σελ. 68
Γράφημα 4.4.2	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση της διασταύρωσης – συσχέτισης του Πίνακα και του Γραφήματος 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.3 (Ικανοποίηση από τις Συνθήκες Εργασίας)	σελ. 70

Γράφημα 4.4.3	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση της διασταύρωσης – συσχέτισης του Πίνακα και του Γραφήματος 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.5 (Ικανοποίηση από τους Συναδέλφους σας)	σελ. 72
Γράφημα 4.4.4	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση της διασταύρωσης – συσχέτισης του Πίνακα και του Γραφήματος 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.6 (Αναγνώριση απόδοσης)	σελ. 74
Γράφημα 4.4.5	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση της διασταύρωσης – συσχέτισης του Πίνακα και του Γραφήματος 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.5 (Αίσθηση απογοήτευσης από τη δουλειά)	σελ. 76
Πίνακας 4.4.6	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση της διασταύρωσης – συσχέτισης του Πίνακα και του Γραφήματος 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.3.8 (Το κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον)	σελ. 78
Γράφημα 4.4.6	Γραφική ποσοστιαία απεικόνιση της διασταύρωσης – συσχέτισης του Πίνακα και του Γραφήματος 4.3.1.1 (Φύλο) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.6 (Αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας)	σελ. 79
Γράφημα 4.4.7	Συσχέτιση Επιπέδου Εκπαίδευσης * Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας;	σελ. 80

Εισαγωγή

Ενας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διοίκηση ενός οργανισμού είναι ο πληθυσμός στόχος (τομέας υγείας) στον οποίο απευθύνονται. Οι ιδιαιτερότητες του διοικούμενου οργανισμού υπαγορεύουν συχνά την πολιτική που θα υιοθετηθεί. Στην ελληνική πραγματικότητα όχι σπάνια καταγράφεται η προσπάθεια οργάνωσης και διοίκησης ενός οργανισμού ως αληθινός “πόλεμος”. Στα απομνημονεύματα μεγάλων Ελλήνων στρατηγών περιγράφεται γλαφυρά η άσκηση της ηγεσίας με έναν τρόπο που επιτρέπει αναγωγές σε κάθε είδους επιχείρηση που παραπέμπει σε “πολεμική μηχανή”. Χαρακτηριστικά ο Κολοκοτρώνης στα απομνημονεύματά του αναφέρει σχετικά:

«Η αρχηγία ενός στρατεύματος ελληνικού ήταν μία τυραννία, διατί έκαμνε και τον αρχηγό, και τον κριτή, και τον φροντιστή, και να του φεύγουν κάθε μέρα και πάλι να έρχονται. Να βαστάει ένα στρατόπεδο με ψέμματα, με κολακειές, με παραμύθια. Να του λείπουν και ζωοτροφίες και πολεμοφόδια, και να μην ακούν και να φωνάζει ο αρχηγός. Ενώ εις την Ευρώπη ο αρχιστράτηγος διατάττει τους στρατηγούς, οι στρατηγοί τους συνταγματάρχας, οι συνταγματάρχαι τους ταγματάρχας και ούτω καθεξής. Έκανε το σχέδιό του και εξεμπερδευε. Να μου δώσει ο Βελιγκτών σαράντα χιλιάδες στράτευμα το εδιοικούσα, αλλ' αυτουνού να του δώσουν πεντακόσιους Έλληνας δεν ημπορούσε ούτε μία ώρα να τους διοικήσει. Κάθε Έλληνας είχε τα καπρίτσια του, το θεό του, και έπρεπε να κάμει δουλειά κανείς με αυτούς, άλλον να φοβερίζει, άλλον να κολακεύει, κατά τους ανθρώπους» (Τερτσέτης, 1992).

Μιλώντας λοιπόν για ηγεσία στα πλαίσια της Ελληνικής πραγματικότητας θα έπρεπε να σημειώσουμε ότι κατά κανόνα, οι ηγετικές φυσιογνωμίες έχουν σχέση με την πολιτική ή το στρατό και σπάνια με το κόσμο των επιχειρήσεων.

Αυτό σημαίνει ότι στην Ελλάδα η έννοια της ηγεσίας είναι λιγότερο συνδεδεμένη με τον επιχειρηματικό χώρο και ακόμη λιγότερο με το εσωτερικό των επιχειρήσεων.

Ο Ηγέτης

Ηγέτης, ονομάζεται ο επικεφαλής μιας ομάδας ανθρώπων που συνήθως έχει κοινωνικούς στόχους και συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης. Στα ελληνικά η λέξη *ηγούμεναι*, από την εποχή του Ομήρου, σημαίνει είμαι ο οδηγός, αρχηγός, προπορεύομαι, ενώ η αγγλοσαξονική λέξη *ηγούμεναι* (lead) σημαίνει δρόμος, κατεύθυνση. Σημαίνει να ξέρεις ποιο είναι το επόμενο βήμα .

Κατά τον Terry «*Ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέληση τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού*» (Ζαβλανός, 2002α). Ο Stogdill αναφέρει ότι: «*Ηγεσία είναι η διαδικασία που επηρεάζει τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων*» (Ζαβλανός, 2002α).

Η ηγεσία πρεσβεύει την αλλαγή του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων όταν οι συνθήκες το απαιτούν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η ηγεσία δηλ. αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Ηγέτης λοιπόν είναι το άτομο εκείνο, το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα παροτρύνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Είναι αυτός που κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων στην υλοποίηση στόχων ή έργου (Προκοπίου, 2009). Είναι αυτός που κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν στόχους σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005).

1.1 Ο ρόλος του ηγέτη

Ο ηγέτης, συνήθως, είναι εκείνος που εύκολα ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Θεωρείται εκείνος που πάει μπροστά, που φέρνει αλλαγές και καινοτομίες, που έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται μεγάλες κρίσεις.

Ένας ηγέτης για να μπορέσει να είναι αποδοτικός, αποτελεσματικός θα πρέπει να ικανοποιεί τις πιο υψηλές ανάγκες. Να εμφυσει ελπίδες, φιλοδοξίες και προσδοκίες. Φυσικά, με τον τρόπο αυτό, δημιουργεί και απαιτήσεις

Το ερώτημα που αμέσως τίθεται είναι αν ένας ηγέτης γεννιέται ή γίνεται. Οι ηγέτες αναδεικνύονται κυρίως σε περιόδους κρίσης. Είναι άνθρωποι που μπορούν και ανατρέπουν τις δύσκολες καταστάσεις. Δύο από τους σημαντικότερους παράγοντες για την εξέλιξη ενός ηγέτη είναι η τύχη και κυρίως η επιμονή. Είναι έτοιμος να ηγηθεί επειδή έχει στόχους, και πιστεύει σε αυτούς με μαχητική αποφασιστικότητα. Τόσο οι στόχοι του όσο και το πείσμα για την επίτευξή τους, είναι δεδομένα, αμέσως ευδιάκριτα στον λόγο του ηγέτη. Δεν υπάρχει λέξη περιττή ή συμβατική όταν μιλάει, ούτε παραμικρή έκφραση που να αποβλέπει στον εντυπωσιασμό και όχι στην ουσία (Γιανναράς, 2010).

Σύμφωνα με τον Raymond Cattell (Ζαβλανός, 2002β), του οποίου οι θεωρίες βασίστηκαν σε μια μελέτη για τη στρατιωτική ηγεσία και χρησιμοποιούνται σήμερα για τον καθορισμό των γνωρισμάτων που διακρίνουν έναν ικανό ηγέτη, τα βασικά γνωρίσματα που θα πρέπει να διακρίνουν έναν ηγέτη είναι:

- Συναισθηματική σταθερότητα. Οι ικανοί ηγέτες πρέπει να υπομένουν το άγχος και την απογοήτευση. Γενικά, πρέπει να είναι ισορροπημένοι και ψυχολογικά ώριμοι σε τέτοιο βαθμό, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν οτιδήποτε προκύψει.
- Κυριαρχία. Οι ηγέτες είναι συχνά ανταγωνιστικοί και αποφασιστικοί και απολαμβάνουν τις προκλήσεις που τους φέρνουν αντιμέτωπους με εμπόδια τα οποία πρέπει να υπερβούν. Γενικά, είναι αυταρχικοί στον τρόπο σκέψης τους και τη συμπεριφορά τους προς τους άλλους.
- Ενθουσιασμός. Οι ηγέτες είναι συνήθως δραστήριοι, εκφραστικοί και δυναμικοί. Είναι συχνά πολύ αισιόδοξοι και δεκτικοί στις αλλαγές. Γενικά, βρίσκονται σε εγρήγορση, κινούνται με ταχύτητα και τείνουν να μην έχουν αναστολές.
- Ευσυνειδησία. Οι ηγέτες διακατέχονται συχνά από μια αίσθηση καθήκοντος και τείνουν να είναι πολύ απαιτητικοί από τον εαυτό τους. Συνήθως, έχουν πολύ υψηλά πρότυπα και νιώθουν την εσωτερική ανάγκη να προσπαθήσουν όσο μπορούν. Επίσης, επιζητάνε την τάξη και την οργάνωση και τείνουν να είναι πολύ αυτοπειθαρχημένοι.
- Πειθαρχημένη σκέψη. Οι ικανοί ηγέτες είναι πρακτικοί, λογικοί και “εστιασμένοι”. Τείνουν να μην παρασύρονται σε συναισθηματικές δεσμεύσεις και δέχονται εύκολα

την κριτική. Αντέχουν τις κακουχίες και γενικά, είναι πολύ ισορροπημένοι (Ζαβλανός, 2002β)

Ένας επιτυχημένος ηγέτης βάζει στόχους, οργανώνει, ενθαρρύνει, ελέγχει, αναπτύσσει τους ανθρώπους του. Αυτό που θα βοηθήσει να ξεχωρίσει κάποιος είναι η απόδοσή του στις δύσκολες στιγμές. Δεν πρέπει να ικανοποιείται και να χαλαρώνει επειδή τα πράγματα πάνε καλά. Πρέπει να είναι έτοιμος για τις δυσάρεστες αλλαγές.

Πέρα από αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, οι ηγέτες του σήμερα πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να παροτρύνουν τους άλλους και να τους οδηγήσουν προς νέες κατευθύνσεις. Οι ηγέτες του μέλλοντος πρέπει να είναι ικανοί να οραματιστούν το μέλλον και να πείσουν και τους υπόλοιπους ότι το όραμά τους αξίζει να επιδιωχθεί. Μεγάλη πρόκληση για έναν ηγέτη είναι το να μπορεί να ισορροπεί το φαινομενικά παράδοξο αντίθετων δυνάμεων.

Ένας επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να επηρεάζει και να καθοδηγεί την ομάδα για την επίτευξη κοινού στόχου, ενώ παράλληλα διατηρεί τη συνοχή της. Θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη, να έχει αυτοπεποίθηση και να υπάρχει μια επιτυχημένη επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Για να έχει αποτελεσματικότητα ο τρόπος δράσης του, απαραίτητο είναι να γνωρίζει το αντικείμενο εργασίας του, να αναλαμβάνει την ευθύνη τυχόν αποτυχίας τους και να μην επιρρίπτει ευθύνες στους άλλους να λαμβάνει σωστές αποφάσεις, να καλλιεργεί την αίσθηση της υπευθυνότητας, να είναι κατανοητός σε ό,τι ζητάει και κυρίως να διατηρεί το ομαδικό πνεύμα.

Επιτυχημένος χαρακτηρίζεται εκείνος ο ηγέτης που μπορεί να επηρεάσει τους ανθρώπους και την ομάδα των οποίων ηγείται και να τους καθοδηγήσει προς τον κοινό στόχο. Για να μπορέσει να πετύχει, εργάζεται για το κτίσιμο της δέσμευσης, της αισιοδοξίας και της αυτοπεποίθησης των ανθρώπων των οποίων ηγείται.

Ένας εξαιρετικός ηγέτης ξέρει να χειρίζεται σωστά τον κόσμο των συναισθημάτων των ανθρώπων των οποίων ηγείται. Αγγίζει τις καρδιές τους και τους κάνει να αναδείξουν τα ταλέντα τους και τις ικανότητές τους και την όρεξη για δουλειά.

1.2 Ο ηγέτης κατά τον Πλάτωνα

Εάν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται είναι ένα θέμα που μας απασχόλησε και πιο πάνω. Θα προσπαθήσουμε να εμπλουτίσουμε τις σκέψεις μας με την επικουρία του Πλάτωνα, ο οποίος υποστήριζε ότι οι αρετές και η επιστήμη της ηγεσίας δεν είναι διδακτές, καθόσον δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι δάσκαλοι για να τις διδάξουν.

Τόνιζε ότι για τον ηγέτη πρωταρχικό προσόν για τις σωστές αποφάσεις του είναι η ορθογνομία και δευτερευόντως έρχεται η επιστήμη στην αντιμετώπιση των ποικίλων θεμάτων της ηγεσίας του.

Προς επίρρωση αυτών των απόψεών του ο Πλάτων επικαλείται τον Περικλή, τον Θεμιστοκλή και τους άλλους ικανούς άρχοντες των Αθηνών, οι οποίοι δεν είχαν κάποια ιδιαίτερη επιστήμη, ώστε να ηγούνται της πόλης με τόσο μεγάλη επιτυχία.

Την ίδια γνώμη, ότι η ηγετική τέχνη δεν διδάσκεται και δεν μεταφέρεται σε άλλους ανθρώπους, ο Πλάτων θα επαναλάβει στο διάλογό του με τον Πρωταγόρα, στον οποίο αναφέρει ότι οι άρχοντες προκειμένου να αποφασίσουν για κάποιο θέμα που έχει σχέση με τη διοίκηση της πόλης, δέχονται τις συμβουλές οποιουδήποτε πολίτη, αδιακρίτως επαγγέλματος και κοινωνικής τάξης, αρκεί να έχει ορθογνομία και το θάρρος να συμβουλεύει και ας μην είχε κάποιο δάσκαλο επί των διοικητικών θεμάτων της πόλης (Διαμαντόπουλος, 1999).

Ο Πλάτων, προσθέτει ότι επειδή δεν διδάσκεται από ορισμένους η επιστήμη αυτή της διοίκησης δεν είναι ούτε ισχυρή, ούτε ηγεμονική, αλλά ούτε και αρχηγική.

Στην «Πολιτεία», ο Πλάτωνας προτείνει τον φιλόσοφο-άρχοντα της πόλης, στον οποίο δεν αρκούν μόνον η ευγενής φύση και τα θεϊκά ηγετικά χαρίσματα αυτού, αλλά πρέπει επιπροσθέτως, οι προοριζόμενοι για ηγετικούς ρόλους στην πόλη, να δέχονται την αρίστη αγωγή στη ψυχή, στο σώμα και στο πνεύμα, όπως αναλυτικά αυτή καθορίζεται από τον ίδιο στην «Πολιτεία» του.

Στον «Πολιτικό», θα τονίσει για ακόμα μια φορά την αξία απόκτησης αυτής της επιστήμης από άτομα που έχουν από τη φύση τους το χάρισμα να είναι ηγέτες ανεξάρτητα εάν είναι άρχοντες ή απλοί πολίτες.

Απαραίτητο όμως για κάθε άρχοντα είναι να κατέχει αυτή την επιστήμη και την τέχνη της ηγεσίας, ώστε στη διοίκησή του να είναι αυτόνομος και να μην εξαρτάται από τις συμβουλές των άλλων για θέματα της διοίκησής του.

Αν και στα πολιτικά έργα του Πλάτωνα, αλλά και στα άλλα, καταγράφεται μεγάλος αριθμός αρχών και κανόνων ηγεσίας, στη παρούσα εργασία θα επιδιώξουμε να ανασύρουμε τις θεμελιωδέστερες από αυτές.

1.3 Ο ηγέτης κατά το Μακιαβέλι

Από όλη την παραπάνω διαδρομή στις Πλατωνικές αρχές ηγεσίας, διαφάνηκε καθαρά ότι όλες έχουν ως μοναδικό προσανατολισμό να προβάλουν τα προσόντα του ιδανικού ηγέτη, του ενάρετου ηγέτη, ο οποίος με ξεχωριστή τέχνη εφαρμόζει τις αποφάσεις του.

Σε αυτό το ίδιο Πλατωνικό πνεύμα έχουν δομηθεί και οι σύγχρονες αρχές και η τέχνη ηγεσίας, τις οποίες καλείται να εφαρμόσει ακόμα και σήμερα με επιτυχία ο επιστήμων ηγέτης, ο οποίος πρέπει να γνωρίζει το έργο του και τις δυνατότητές του.

Είναι ικανός εκείνος ο ηγέτης, ο οποίος με τέχνη θα οργανώσει και θα καταναείμει καταλλήλως το προς εκπλήρωση έργο και με ξεχωριστή διαλογική επιτηδειότητα θα συνεργάζεται, ώστε με πνεύμα ενότητας, αισιοδοξίας και πειθαρχίας όλοι να εργάζονται για το καλό του κοινωνικού συνόλου.

Διέπει όμως και τον ίδιο δυναμικό χαρακτήρα και το μοντέλο του ηγεμόνα που προβάλλει ο Νικολό Μακιαβέλι; Αξίζει να αναφερθούν ορισμένα χαρακτηριστικά για τα οποία ο Μακιαβέλι λέει: «Στο ζήτημα εάν ο ηγεμόνας θέλει να θεωρείται φιλεύσπλαχνος και όχι σκληρός, αν είναι καλύτερο να τον αγαπούν παρά να τον φοβούνται ή το αντίθετο, η απάντηση είναι ότι θα ήθελε και το ένα και το άλλο, αλλά επειδή είναι δύσκολο να συνδυασθούν αυτά μαζί, είναι πολύ πιο ασφαλές να τον φοβούνται παρά να τον αγαπούν, όταν πρόκειται να στερηθεί το ένα από τα δύο» (Διαμαντόπουλος, 1999).

Όσο και αν έχουν κάποιον πραγματικό χαρακτήρα, είναι εντελώς αντίθετες προς την ηθική αυτή των Πλατωνικών αρχών, οι οποίες εφαρμόζονται από τον ενάρετο επιστήμονα ηγέτη και αποβλέπουν αποκλειστικά και μόνο στην ευημερία του κοινωνικού συνόλου.

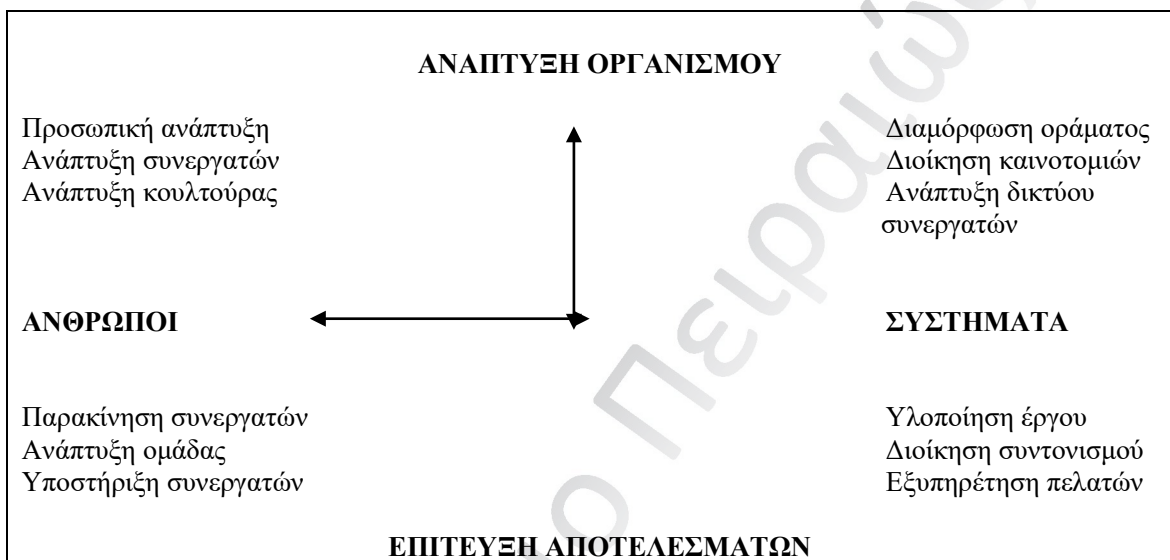
Επιτυχημένος ηγεμόνας, κατά τον Μακιαβέλι, είναι ο προικισμένος με αρετή (virtù, με τη σημασία της δύναμης και της ικανότητας προσαρμογής) και αυτός που ξέρει να αρπάζει τις ευκαιρίες που του προσφέρει η τύχη. Ο επιτυχημένος ηγεμόνας καθοδηγείται όχι από το θρησκευτικό δόγμα ή από τα ηθικά παραγγέλματα, αλλά από την αυστηρά ωφελμιστική επιλογή των μέσων που είναι κατάλληλα για τους σκοπούς του. Μπορεί να χειραγωγεί τους νόμους που διέπουν την πολιτική συμπεριφορά και να διαμορφώνει την πορεία των γεγονότων, σύμφωνα με τα σχέδιά του (Μακιαβέλι Ν., 1989).

Οι αρχές και η τέχνη της ηγεσίας, ως καταστάλαγμα της ανθρώπινης εμπειρίας, αποτελούν απαραίτητο και αναγκαίο συμπλήρωμα της φύσης των αρετών του ηγέτη, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός στο έργο του επ' ωφελεία της κοινωνίας.

1.4 Ο ρόλος του σύγχρονου ηγέτη

Πολλοί μελετητές και θεωρητικοί της ηγεσίας έχουν επιχειρήσει τα τελευταία χρόνια να κωδικοποιήσουν κατά κάποιο τρόπο τους ρόλους που πρέπει να διαδραματίζει ο ιδανικός ηγέτης της σύγχρονης εποχής. Ο Δημήτρης Μπουραντάς (2005) καταλήγει σε δώδεκα βασικές λειτουργίες που δύνανται να αποτελέσουν τη “συνταγή της επιτυχίας” για τον ηγέτη του σήμερα.

Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες: η ενεργοποίηση και η παρακίνηση των συνεργατών, η υποστήριξη των συνεργατών, η ανάπτυξη της ομάδας και η συνεργασία, η υλοποίηση του έργου, η διοίκηση του συντονισμού, η εξυπηρέτηση των πελατών, η ανάπτυξη των συνεργατών, η προσωπική ανάπτυξη, η ανάπτυξη της κουλτούρας, η διαμόρφωση οράματος, οι καινοτομίες και η συνεχής βελτίωση και η ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργατών (Σχήμα 1.4.1) (Προκοπίου, 2009).



Σχήμα 1.4.1 Ηγετικοί ρόλοι για διαρκή επιτυχία – Μοντέλο Μπουραντά

Σήμερα περισσότερο από ποτέ χρειάζονται ηγέτες, προσωπικότητες με όραμα για μία καλύτερη και ουσιαστικότερη ζωή, για μία αειφόρο ανάπτυξη των οικονομιών και των λαών, που θα έχουν τη δυνατότητα να εντοπίζουν τους κατάλληλους ανθρώπους με τα ίδια τα πιστεύω και το ίδιο πλαίσιο αρχών και αξιών, που θα μπορούν να τους εμπνεύσουν και να τους καθοδηγήσουν στην επίτευξη του στόχου τους.

Σήμερα το να ηγείσαι σημαίνει να εμπνέεις και να κινητοποιείς. Για να γίνει αυτό πρέπει να κερδίζεις την εμπιστοσύνη. Με τη σειρά του αυτό απαιτεί συναισθηματική νοημοσύνη, εντιμότητα, εργατικότητα, παιδεία, γνώση του αντικειμένου, εξυπνάδα, επικοινωνιακή ικανότητα, όραμα, ικανότητα οργάνωσης. Πάνω απ' όλα όμως απαιτεί συναισθηματική νοημοσύνη και εντιμότητα.

Η έμπνευση, το όραμα και η κινητοποίηση του προσωπικού αποτελούν βασικό παράγοντα επιτυχίας. Οι στόχοι για τη διοίκηση ενός οργανισμού τίθενται κατόπιν διαλόγου, προτάσεων και συναίνεσης με τους εργαζομένους. Ένας επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να είναι ικανός να δημιουργήσει ένα περιβάλλον, όπου ανθίζει η δημιουργικότητα και όπου ενθαρρύνονται και εκτιμώνται νέες ιδέες.

1.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Έχει κριθεί ως ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ιδανικός ηγέτης. Πρόκειται για την ευφυή αντίληψη των συναισθημάτων. Αν και δεν μπορεί να αναλυθεί σε μερικές μόνο λέξεις, αφορά εν ολίγοις την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους και κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του, καθώς επίσης και τα συναισθήματα των άλλων (Goleman, 2000).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων. Οι πιο σημαντικές για τη λειτουργία του ηγέτη είναι η επικοινωνιακή ικανότητα, η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος και η εν-συναίσθηση.

Η εν-συναίσθηση θεωρείται μία από τις βασικές παραμέτρους της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να μπαίνει στη θέση του άλλου, να μπορεί να κατανοήσει τα συναισθήματά του και όχι απλά να συμπάσχει μαζί του. Παράλληλα, περιλαμβάνεται και η ικανότητα αντίληψης των αναγκών, των αξιών, των προβλημάτων, των ανησυχιών και γενικά του εσωτερικού κόσμου των άλλων, ούτως ώστε να συμπεριφέρεται ή να χειρίζεται αυτά τα εσωτερικά χαρακτηριστικά με τον κατάλληλο τρόπο (Προκοπίου, 2009).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια δεξιότητα-ικανότητα η οποία παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, κατανοεί και χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως (οι οποίες αναφέρονται στον εαυτό του ή στους άλλους) με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή και εξαιρετική επίδοση (Goleman, 1995).

1.6 Ο χαρισματικός ηγέτης

Εκείνος ο τύπος ηγέτη που ασκεί μία ιδιαίτερη γοητεία και προκαλεί ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι ο χαρισματικός τύπος ηγέτη.

Ο χαρισματικός ηγέτης εμφανίζεται συνήθως σε στιγμές κρίσης. Ο Ρούζβελτ, ο Ντε Γκωλ, ο Φρανσουά Μιτεράν, ο Κωνσταντίνος Καραμανλής, ο Ανδρέας Παπανδρέου, ο Βίλι Μπραντ είναι μερικά παραδείγματα ηγετών που μέσα σε ένα πλαίσιο νόμιμης εξουσίας έδρασαν χαρισματικά και προσάρμοσαν το κοινωνικοπολιτικό σύστημα σε νέα δεδομένα εμφυσώντας νέα πνοή σε αυτό, ανεξάρτητα αν συμφωνούμε ή όχι ιδεολογικά με τον καθένα από αυτούς. Ήταν ηγέτες που εμφάνιζαν στοιχεία οράματος, προσέφεραν νέες κατευθύνσεις και αναγνώριζαν τον περιορισμό ή την ανεπάρκεια του κοινωνικοπολιτικού

συστήματος μέσα στο οποίο δρούσαν ιστορικά. Γεννούσαν πάθη, αντιπαλότητες, αλλά κυρίως λατρεύτηκαν. Τους διέκρινε λοιπόν το όραμα και η τάση υπέρβασης της μέχρι τότε λειτουργίας του συστήματος (Τσιάμης Γ., 2008).

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός που ασκεί σημαντική επιρροή κυρίως λόγω της εικόνας που έχουν οι οπαδοί για αυτόν. Συνήθως διαθέτουν αυτοπεποίθηση, σαφές όραμα, μάλλον ιδιαίτερη συμπεριφορά, καλή αντίληψη των περιορισμών του περιβάλλοντος και προκαλούν τις αλλαγές. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να προκαλέσουν έντονα συναισθήματα, τόσο θετικά (ενθουσιασμός, αφοσίωση) όσο και αρνητικά. Είναι κυρίως αποδοτικοί σε περιόδους κρίσεων και έντονων αλλαγών (Αλαμπάκης, 2009).

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι εκείνος που έχει όραμα και κινείται προς αυτήν την συγκεκριμένη κατεύθυνση. Κοιτάζει μπροστά και βλέπει μακριά. Αναλύει σωστά τις δυσκολίες και τις μετατρέπει σε ευκαιρίες για εξέλιξη και ενδυνάμωση. Βοηθάει τους ανθρώπους να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, να κερδίζουν μια θετική προοπτική, να αποκτούν δύναμη να αλλάζουν, να χτίζουν την αυτοεκτίμηση και τις δυνατότητές τους και τέλος να διοικούν και να ορίζουν τη δική τους ανάπτυξη και να βοηθούν και τους υπόλοιπους να οργανώσουν τη δική τους.

Στην παρούσα εργασία θα δώσουμε βάση σε εκείνη τη μορφή του ηγέτη που δρα μέσα στα πλαίσια των Υπηρεσιών Υγείας. Θα σκιαγραφήσουμε το προφίλ του ιδανικού ηγέτη που είναι ταυτόχρονα διευθυντής, φίλος, ψυχολόγος, επιλύοντας -όποτε απαιτείται- τυχόν συγκρούσεις και παράπονα, επιβάλλοντας όμως παράλληλα και την απαιτούμενη πειθαρχία.

Υπηρεσίες Υγείας

Οι Υπηρεσίες Υγείας διακρίνονται σε ιδρυματικές (νοσοκομειακές), υπηρεσίες εξωτερικών ιατρείων και σε υπηρεσίες πρωτογενούς περίθαλψης.

Οι διάφορες Υπηρεσίες Υγείας, στο μέτρο που καλύπτουν και την πρωτοβάθμια φροντίδα, συμπεριλαμβανομένων της πρωτογενούς και δευτερογενούς πρόληψης, αποτελούν σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα του επιπέδου υγείας του πληθυσμού.

Οι Υπηρεσίες Υγείας έχουν συγκεκριμένα βασικά χαρακτηριστικά, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πληθυσμού, χάριν των οποίων παρέχονται. Πρώτα απ' όλα πρέπει να είναι διαθέσιμες στον πληθυσμό, σε κάθε ζήτηση ιατρικής φροντίδας και περίθαλψης και στη διάρκεια ολόκληρου του 24ώρου.

Με δεδομένη την ύπαρξη και οργάνωση των υπηρεσιών υγείας, η επόμενη παράμετρος, η οποία χαρακτηρίζει τη χρησιμότητά τους, είναι η δυνατότητα των πολιτών να τις προσπελάσουν για να τις χρησιμοποιήσουν. Η προσπελασιμότητα έχει τον χαρακτήρα της τοποχρονικής δυνατότητας παροχής ιατρικής φροντίδας και περίθαλψης στον καθένα από τους κατοίκους της χώρας ή μιας συγκεκριμένης περιοχής, σε κάθε σημείο της περιοχής ευθύνης των υπηρεσιών και επίσης στη διάρκεια ολόκληρου του 24ώρου.

Η προσφορά Υπηρεσιών Υγείας στον πληθυσμό δεν περιορίζεται όμως μόνο στο στάδιο της αντιμετώπισης κάποιου συγκεκριμένου υγειονομικού προβλήματος, μιας ασθένειας, αλλά καλύπτει επίσης και τα στάδια πριν και μετά την εμφάνισή του (προληπτική ιατρική και αποκατάσταση). Επομένως, πρέπει να είναι εξασφαλισμένη η συνέχεια της προσφοράς των υπηρεσιών υγείας.

Η διαθεσιμότητα των Υπηρεσιών Υγείας, η δυνατότητα προσπέλασης των πολιτών σ' αυτές και η συνέχεια της προσφοράς τους δε σημαίνει αυτομάτως και επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν εκείνοι που χρησιμοποιούν τις Υπηρεσίες Υγείας. Επίσης, οι υπηρεσίες υγείας οφείλουν να είναι αποδεκτές από τους πολίτες. Η "αποδοχή" αναφέρεται κυρίως (Μπαλαούρας, 2006):

- Στην ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών
- Στο επιστημονικό και επαγγελματικό επίπεδο των εργαζομένων στις Μονάδες παροχής Υπηρεσιών Υγείας και

- Στην αρτιότητα των εγκαταστάσεων, στις οποίες οι Υπηρεσίες Υγείας παράγονται και προσφέρονται στους ασθενείς (Μπαλαούρας, 2006).

Η πορεία ανάπτυξης και οργάνωσης του υγειονομικού τομέα στην Ελλάδα είναι παράλληλη με την πορεία ανάπτυξης του ίδιου του ελληνικού κράτους. Φαίνεται καθαρά ότι παρά τα σημαντικά βήματα που έγιναν, ιδιαίτερα κατά τη μεταπολεμική περίοδο, ο υγειονομικός τομέας παρέμεινε ένα από τα λιγότερο ανεπτυγμένα κοινωνικό-οικονομικά υποσυστήματα, τόσο από άποψη μεγέθους και οργάνωσης όσο και από άποψη πολιτικής προτεραιότητας.

Το Ελληνικό Σύστημα Υγείας επιβεβαιώνει το μύθο του Σίσυφου, ότι δηλαδή, η συνεχής απόπειρα επίτευξης ενός σκοπού και ενός έργου διαρκώς ματαιώνεται ή διαψεύδεται επειδή ο στόχος λειτουργεί περισσότερο ως υπόσχεση και προσδοκία και λιγότερο σαν απτή πραγματικότητα.

Η δυσφορία του κόσμου από τις Υπηρεσίες Υγείας είναι στην Ελλάδα κατά πολύ μεγαλύτερη από κάθε άλλη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ίσως να απουσιάζει ένα ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο αλλαγών με πολιτικούς στόχους και συγκεκριμένη διοικητική-οργανωτική μεταρρύθμιση, δηλαδή η σχεδίαση και εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής και μεθοδολογίας .

Σε αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά και στις Μεσογειακές χώρες του Ευρωπαϊκού νότου και ιδιαίτερα στην Ελλάδα, η διαχείριση αλλαγών, με έμφαση στη κοινωνική πολιτική, πάσχει κυρίως:

- στην έλλειψη συστηματικής ανάλυσης,
- στη κατά κόρο της εξαγγελίας τους παρά στην εφαρμογή τους και
- στη χρησιμοποίηση μελετών, ερευνών, αξιολόγησης και επανάδρασης όχι ως μόνιμων εργαλείων υποβοηθητικών των πολιτικών αποφάσεων, αλλά με σκοπό μόνο τη δημιουργία μιας “ιδεολογίας” που δεν χρησιμοποιείται (Μπαλαούρας, 2006).

2.1 Οι συνθήκες εργασίας στις Υπηρεσίες Υγείας

Ο θεσμός των Υπηρεσιών Υγείας, από το ξεκίνημά του είχε να αντιμετωπίσει πολλά και ποικίλα προβλήματα σχεδόν σε όλους τους τομείς.

Από τα σημαντικότερα προβλήματα ήταν η αντίληψη για την υγεία, που εξακολουθεί να υπάρχει, καθώς και τα προβλήματα τόσο στη Διοίκηση όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στις Υπηρεσίες Υγείας.

Σήμερα στις διάφορες Υπηρεσίες Υγείας επικρατούν συνθήκες εργασίας που προσδιορίζονται από τα εξής χαρακτηριστικά (Πάσχος, 2003):

- Η υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων διέπεται από ένα στείο και χωρίς κανόνες σύστημα προαγωγών, όπου ο διευθυντής και προϊστάμενος εξελίχθηκαν με τα έτη προϋπηρεσίας και πιθανόν να μην έχουν επιστημονική γνώση της άσκησης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή την ειδική κατάρτιση σε θέματα διοίκησης, τις ειδικές γνώσεις και δεξιότητες, ίσως δεν εκπαιδεύτηκαν πώς να σχεδιάζουν, οργανώνουν, καθοδηγούν σωστά το προσωπικό και να ελέγχουν τις διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων της διεύθυνσης/τμήματος. Μερικοί που είναι ικανοί να διοικούν είτε από χάρισμα, είτε από ένστικτο, αποτελούν την εξαίρεση στον κανόνα.
- Η γνώμη του αρμόδιου υπαλλήλου ή στελέχους είτε για την διοίκηση του οργανισμού με τα επί μέρους τμήματα, είτε για την επίλυση απλών υπηρεσιακών προβλημάτων, σπάνια ζητείται και λαμβάνεται υπόψη από τους ανωτέρους του.
- Η ενεργός συμμετοχή και δραστηριοποίηση του υπαλλήλου σε ομάδες εργασίας (κύκλοι ποιότητας) για την καινοτόμο επίλυση υπηρεσιακών προβλημάτων, βελτίωση διαδικασιών, δαπανών, αναβάθμισης της ποιότητας εργασίας, ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, προσκρούει στα στεγανά μεταξύ των τμημάτων, στην αντίδραση του παλιού συναδέλφου, στη γραφειοκρατία, στις καθιερωμένες στρεβλές διαδικασίες, στην άβουλη και διεκπεραιωτική εργασία κ.α.
- Οι τεχνικές υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι μέθοδοι προώθησης, ανάπτυξης, πρόσληψης, αξιολόγησης και ανταμοιβών απουσιάζουν παντελώς. Η αυτοπαρακίνηση, αυτενέργεια, εργατικότητα και το φιλότιμο υπάρχουν σε όλους τους υπαλλήλους, αλλά χρειάζεται το ανάλογο περιβάλλον διοίκησης για να δώσουν αποτελέσματα.
- Δεν αξιοποιούνται οι ικανότεροι με τις αυξημένες πνευματικές και εξειδικευμένες δυνατότητες που διαθέτουν, ούτε προβάλλονται τα επιτεύγματα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών. Τουναντίον, λειτουργούν αρκετοί αποτρεπτικοί μηχανισμοί.
- Δεν υπάρχει σύνδεση της αμοιβής με την αποδοτικότητα που προσδιορίζεται με ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, βάσει χρονοδιαγραμμάτων. Κάθε προσπάθεια για περισσότερη εργασία ισοπεδώνεται από το άνισο και άδικο ενιαίο μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων, όπου ο εργατικός και μη, αμείβονται το ίδιο.

- Η γενική διάχυτη γνώμη της κοινωνίας για την αποτελεσματικότητα του δημοσίου και κατά συνέπεια για τον υπάλληλο είναι αρνητική. Έτσι ο εργαζόμενος χάνει με τον καιρό την εκτίμηση για το έργο και το καθήκον του και γίνεται αρνητικός και αδιάφορος.
- Ο έντιμος και αδέκαστος δεν έχει τη στήριξη της πολιτείας, όταν ανθίσταται μόνος του στις ισχυρές πιέσεις από παράγοντες και κύκλους συμφερόντων, για παρατυπίες, μη νόμιμες άδειες, φορολογικές διευκολύνσεις, προτεραιότητα σε υποθέσεις, μεροληψίες σε δημόσιους διαγωνισμούς κ.α. Συχνά η ηθική αντίσταση κάμπτεται όταν υπερασπίζεται με δικά του μέσα τον εαυτό του και το συμφέρον της υπηρεσίας.
- Ο δημόσιος υπάλληλος βρίσκεται σε συνεχή ανασφάλεια μετακίνησης, παροπλισμού ή δυσμενούς μετάθεσης από υπηρεσιακές ή από πολιτικές ή συμφεροντολογικές παρεμβάσεις. Η συζήτηση για την άρση της μονιμότητας θα δημιουργήσει ακόμη μεγαλύτερη ανασφάλεια.
- Τα υποκινησιακά στοιχεία που παρέχουν νόημα στην εργασία, όπως η ποικιλία, ταυτότητα, σημαντικότητα, αυτονομία, ανατροφοδότηση απουσιάζουν από το γραφειοκρατικό σύστημα της δημόσιας διοίκησης. Ο εργαζόμενος δεν μαθαίνει ποτέ το αποτέλεσμα της δουλειάς του και φθείρεται από την ανούσια επανάληψη τυπικών διαδικασιών που προκαλούν ανία (Μπαλαούρας, 2006)

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι οι Υπηρεσίες Υγείας αντιμετωπίζουν διεθνώς σημαντικές προκλήσεις. Η γήρανση του πληθυσμού, η επικράτηση των χρόνιων νοσημάτων, η νέα ακριβή ιατρική τεχνολογία, αλλά και οι απαιτήσεις των πολιτών για άμεση, ανθρώπινη και αποτελεσματική περίθαλψη, επιβάλλουν τον αναπροσανατολισμό και την αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών Υγείας, προκειμένου να συγκρατηθούν οι αυξανόμενες δαπάνες υγείας και να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα κριτήρια της ισότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας (Τούντας, 2008).

2.2 Ο ρόλος του ηγέτη στις Υπηρεσίες Υγείας

Στην Ελλάδα, το σύστημα υγείας, τόσο στον δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα, συνεχίζει να παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα ανεπάρκειας, ανισοκατανομής και ανισότητας. Το γεγονός αυτό καθιστά αναγκαία τη λήψη μέτρων, προκειμένου να υπάρξει επαρκής χρηματοδότηση, σύγχρονη διοίκηση και ισομερής ανάπτυξη της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας και της Πρόληψης. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή σύγχρονων πολιτικών

υγείας προϋποθέτουν την ύπαρξη ικανών και καταρτισμένων στελεχών, σε όλους τους τομείς διοίκησης και λειτουργίας των Υπηρεσιών Υγείας (Τούντας, 2008).

Στελέχη που θα έχουν την ικανότητα να απαντήσουν στα μεγάλα προβλήματα που έρχονται να αντιμετωπίσουν, που θα προσπαθήσουν να τα επιλύσουν δημιουργώντας ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Στελέχη που θα υποστηρίζουν, ενθαρρύνουν, επιβλέπουν και θα συντονίζουν. Στελέχη ηγέτες.

Βασικό προσόν η ικανότητα να αναπτύσσει τους ανθρώπους, να τους διδάσκει, να τους ασκεί δημιουργική κριτική, να αναθέτει τα κατάλληλα καθήκοντα στους κατάλληλους ανθρώπους.

Ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σημαντικός στο σημείο που καλείται να αντιμετωπίσει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται γρήγορα και άμεσα. Θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τα αίτια του προβλήματος, τους περιορισμούς που έχει στο χώρο εργασίας του, να αναπτύσσει πρωτότυπες ιδέες. Να σκέφτεται εναλλακτικές λύσεις. Να έχει την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης συνεχούς μάθησης και βελτίωσης των δυνατοτήτων του.

Πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους ανθρώπους του, να τους επιτρέπει να παίρνουν μικρά ρίσκα και να αναλαμβάνουν ευθύνες, να παίρνουν πρωτοβουλίες σε μερικές περιπτώσεις και να τους στηρίζει ακόμα και αν κάνουν λάθη. Έτσι επιτυγχάνεται μια σχέση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη.

Ένα ακόμη βασικό προσόν του είναι να δημιουργεί στους συνεργάτες του την ανάγκη να μάθουν νέους τρόπους εργασίας. Να λειτουργούν ως ομάδα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις.

Ο ηγέτης πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυτοκυριαρχία. Η ηγεσία απαιτεί βαθιά κατανόηση της αλλαγής και απαιτεί από τον ηγέτη να εξισορροπεί την πίεση. Ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη ούτως ώστε να ελέγχει την αβεβαιότητα και την αναστάτωση. Εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση να καταφέρουν όλοι μαζί το έργο που έχει αναλάβει να φέρουν εις πέρας.

Ο ρόλος του ηγέτη είναι εξίσου σημαντικός για την σχέση που θα αναπτύξουν οι άνθρωποι που τον περιστοιχίζουν. Είναι εκείνος που θα τους μάθει να ακούει ο ένας τον άλλο. Δουλειά του είναι να εξάγει τη σύγκρουση, τις διαφορές στην επιφάνεια και να τις χρησιμοποιεί σαν πηγή δημιουργικότητας. Όταν οι διαφορές λαμβάνουν τη μορφή της σύγκρουσης, οι ηγέτες οφείλουν να αναγνωρίζουν άμεσα μια τέτοια κατάσταση ούτως ώστε με δημιουργικό τρόπο να κάνουν τους ανθρώπους να επανέρχονται στο στόχο τους.

Η γνώση και οι ικανότητες των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην επίτευξη των στόχων. Ο ηγέτης πρέπει να αναθέτει σωστά καθήκοντα, να κατανοεί τι και πως πρέπει να επιτευχθεί, να καθοδηγεί αποτελεσματικά, να ενθαρρύνει, να εμπνέει και πάνω απ' όλα να υποστηρίζει τις πρωτοβουλίες.

Παρέχοντας την υποστήριξη στους ανθρώπους του, δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του εαυτού του και των άλλων. Ιδανικό κλίμα ώστε να λειτουργούν σαν ομάδα.

Για να επιτευχθεί η καλή διάθεση και η προθυμία του ατόμου, πρέπει ο ηγέτης να εξασφαλίζει αυτή τη διάθεση μέσω της υποκίνησης, της ενεργοποίησης των ανθρώπων του. Μέσα από την καθημερινή επαφή πρέπει να δημιουργεί ένα ευχάριστο και κατάλληλο κλίμα, πρέπει να εμπνέει να ενεργοποιεί και να παρακινεί τους συνεργάτες του, να τους συμπαρασύρει. Να τους ενεργοποιεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι ίδιοι να επιθυμούν να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των στόχων.

Είναι επομένως επιτακτική η ανάγκη παροχής κινήτρων στους ήδη εργαζόμενους, για να εξακολουθήσουν να εργάζονται. Οι σύγχρονες πολιτικές διοίκησης και αμοιβών στοχεύουν στην "66" του προσωπικού προς πιο θετικές και αποτελεσματικές συμπεριφορές με στόχο πάντα τη διαρκή αύξηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Υποκίνηση του προσωπικού

Όπως προαναφέραμε, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση τόσο του εργαζόμενου όσο και του οργανισμού, είναι η “υποκίνηση”. Η υποκίνηση είναι μια ώθηση που δημιουργείται μέσα σε κάποιο άτομο με σκοπό να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του. Στόχος του ηγέτη είναι ο επιμερισμός της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας ώστε να τείνουν προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων του. Στόχος του ηγέτη/συντονιστή είναι να εξασφαλίζει την “εθελοντική”, πρόθυμη και αποτελεσματική συνεργασία των ατόμων που συντονίζει, ώστε οι πράξεις τους και η γενικότερη συμπεριφορά τους να έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Τι εννοούμε όμως ουσιαστικά όταν μιλάμε για υποκίνηση του προσωπικού; Η υποκίνηση είναι μια σημαντική δυναμική της ανθρώπινης συμπεριφοράς που προτρέπει συναισθηματικά ένα άτομο να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο και να αποφασίσει τα επιθυμητά αποτελέσματα, θέτοντας σε δράση εκείνες τις συμπεριφορές που θα οδηγήσουν στην επίτευξή τους.

Η “υποκίνηση” ως διοικητική λειτουργία, ορίζεται ως η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σήμερα όμως λόγω της πολυπλοκότητας και της ποικιλίας των σχέσεων στους διάφορους χώρους εργασίας καθώς και των απαιτήσεων των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών κρίνεται σκόπιμη μια διαδικασία αναπροσαρμογής τόσο των πολιτικών αμοιβής, μιας και αυτός είναι ο πλέον παραδοσιακός τρόπος υποκίνησης, καθώς και της δημιουργίας μιας νέας προσέγγισης γύρω από τις μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων, με σκοπό την μεγαλύτερη απόδοση και την καλύτερη ποιότητα.

3.1 Μορφές και επίπεδα υποκίνησης

Κατά καιρούς, έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες για την “υποκίνηση”, οι οποίες επισήμαναν την ανάγκη κάλυψης αναγκών, φυσικών, κοινωνικών, ασφάλειας, συναισθηματικής ολοκλήρωσης και αυτοπραγμάτωσης. Ο πλέον παραδοσιακός τρόπος υποκίνησης είναι η παροχή οικονομικών κινήτρων, η οποία από μόνη της είναι μια αρκετά περιορισμένη

διαδικασία υποκίνησης, αφού τα χρήματα ανάλογα με την ποσότητά τους, την προσωπικότητα του αμειβόμενου μπορούν να καλύψουν αρκετές από τις φυσικές και κοινωνικές ανάγκες των ανθρώπων, η κατοχή τους όμως δεν σημαίνει απαραίτητα ότι έχουν εκπληρωθεί οι ανώτερες ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και της συναισθηματικής πληρότητας.

Η παροχή κοινωνικών κινήτρων, η δημιουργία ευχάριστων χώρων εργασίας, η ενθάρρυνση της ομαδικής συνεργασίας, η παροχή αδειών και ασφάλειας και η αναγνώριση της προσφοράς είναι μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την παρακίνηση του προσωπικού (Μπασσιούρη, 2008)

Η συμπεριφορά των ανθρώπων καθορίζεται από το τι τους υποκινεί. Η απόδοσή τους είναι προϊόν τόσο της ικανότητάς τους όσο και της υποκίνησής τους. Επομένως, ο μάνατζερ για να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης πρέπει να κάνει ό,τι χρειάζεται ώστε να βελτιώσει την υποκίνηση των υφισταμένων του. Πρέπει να προτρέπει τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε αυτοί να κατευθύνουν τις προσπάθειες τους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η υποκίνηση είναι μια ώθηση που δημιουργείται μέσα σε κάποιο άτομο με σκοπό να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του. Ο ηγέτης προσπαθεί να προσφέρει τα μέσα για την ικανοποίηση των αναγκών των άλλων. Δεν υποκινούν οι άλλοι. Ένας ηγέτης είναι πετυχημένος από τη στιγμή που κατανοήσει τις ανάγκες των άλλων και κατόπιν χρησιμοποιώντας την πειθώ του τους αποδεικνύει ότι θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους αν ακολουθήσουν τις οδηγίες του.

Ποια είναι, όμως, αυτή η κινητήρια δύναμη; Ποιες είναι οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εργαζόμενων και πώς αυτές επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους στην εργασία; Η υποκίνηση είναι θέμα πολυπαραγοντικό και προσωπικό. Τα άτομα έχουν πλειάδα αναγκών και προσδοκιών τις οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν με διάφορους τρόπους.

Επομένως, αυτό που ζητούν οι άνθρωποι για να υποκινηθούν είναι η κατανόηση των αναγκών, των επιθυμιών και των στόχων τους, η ανταμοιβή (καλός μισθός, bonus), η αναγνώριση με τη μορφή κυρίως του επαίνου, η κοινωνική καταξίωση, η καλή συμπεριφορά, η αφοσίωση στο έργο και η καθιέρωση υψηλών στόχων, η αίσθηση της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας, η αξιοκρατία, η ελευθερία έκφρασης, η ανάθεση αρμοδιοτήτων, η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και τέλος η λήψη πρωτοβουλιών και η αίσθηση εμπιστοσύνης.

3.2 Θεωρίες υποκίνησης

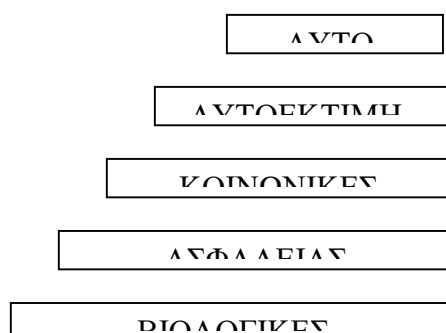
Για τις μεθόδους υποκίνησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων έχει αναπτυχθεί πληθώρα θεωριών από επιστήμονες διαφόρων ειδικοτήτων, όπως οικονομολόγους και ψυχολόγους. Παρακάτω θα γίνει μια απόπειρα ταξινόμησης των θεωριών και των τεχνικών της υποκίνησης με απώτερο στόχο τη διευκόλυνση της κατανόησης και της επιλογής των μεθόδων εκείνων που θα υποκινήσουν τους εργαζόμενους στις διάφορες Υπηρεσίες Υγείας. Η παρακίνηση βοηθάει τους ανθρώπους:

- Να επιτυγχάνουν τους στόχους τους
- Να κερδίζουν μια θετική προοπτική
- Να αποκτούν τη δύναμη να αλλάζουν
- Να χτίζουν την αυτοεκτίμηση και τις δυνατότητές τους
- Να διοικούν και να ορίζουν τη δική τους ανάπτυξη και να βοηθούν και τους υπόλοιπους να οργανώσουν τη δική τους.

3.3 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες για την ικανοποίηση είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών που ανέπτυξε ο Maslow, καθώς προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τις έμφυτες, φυσικές και επίκτητες ανάγκες του ανθρώπου, υπογραμμίζοντας παράλληλα τα στοιχεία μιας ολοκληρωμένης θεωρίας της επαγγελματικής ικανοποίησης και των κινήτρων. Η θεωρία του Maslow δεν αναφέρεται ειδικά στο χώρο της εργασίας, αλλά είχε ιδιαίτερη απήχηση σε αυτόν, τα πρώτα χρόνια, τουλάχιστον, της εμφάνισής της.

Σύμφωνα με το Maslow, υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες ανθρωπίνων αναγκών, δομημένες με μια ιεραρχική δομή. Ο Maslow στήριξε την ιεραρχική αυτή δομή στο αξίωμα ότι μερικές ανθρώπινες ανάγκες κατά προτεραιότητα είναι βασικές σε σχέση με άλλες και επομένως επιδέχονται την ιεράρχηση (Σχήμα 3.3.1.) (Νικολάου, 2005).



Σχήμα 3.3.1 Η πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow

Αυτές οι ανάγκες μπορούν να υποκινήσουν έναν άνθρωπο μόνο αν η προσπάθεια κάλυψης τους ακολουθεί τη συγκεκριμένη σειρά. Δηλαδή δεν μπορεί η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση να λειτουργήσει σαν κίνητρο σε έναν εργαζόμενο χωρίς μόνιμη δουλειά ή χωρίς ασφάλιση. Η προτεραιότητα για τον συγκεκριμένο εργαζόμενο θα είναι διαφορετική (Νικολάου, 2005).

Η κριτική στη θεωρία του Maslow εστιάστηκε στο ότι η δόμηση της ιεραρχίας των αναγκών δεν λαμβάνει υπόψη ούτε τις ανθρώπινες ιδιαιτερότητες ούτε τη διαφορετική αντιμετώπισή τους από κάθε άνθρωπο. (Ευαγγελόπουλος, 2006). Αυτή η ιεράρχηση μπορεί να απεικονισθεί ως πυραμίδα. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσικές ανάγκες και στην κορυφή οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η τάση βελτίωσης της ζωής, η διεκδίκηση, είναι στη φύση του ανθρώπου. Μόλις ικανοποιηθεί μία από τις ανάγκες του, εμφανίζεται μια άλλη. Αυτή η διαδικασία δεν έχει τέλος. Συνεχίζεται από τη γέννηση μέχρι το θάνατο. Ο άνθρωπος συνεχώς προσπαθεί, συνεχώς αγωνίζεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, που είναι (Maslow, 1954):

- Φυσικές ανάγκες ,περιλαμβάνονται οι βασικές ανάγκες του ατόμου όπως τροφή, στέγη, νερό. Βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο, αλλά αποκτούν κρίσιμη σημασία εάν εμποδιστεί η ικανοποίησή τους.
- Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ασφάλεια, για προστασία από κίνδυνο, το φόβο τη στέρηση.
- Κοινωνικές ανάγκες: ανάγκες για συντροφικότητα, φιλία, να διευρύνουμε τον κύκλο των κοινωνικών μας γνωριμιών, να ανήκουμε σε συλλόγους και σε άλλες κοινωνικές ομάδες.
- Ανάγκες του εγώ: α) ανάγκες που αφορούν το αίσθημα αυτοσεβασμού, αυτοπεποίθησης, ελευθερίας, προσωπικής επιτυχίας, ικανότητας γνώσης και β) ανάγκες που αφορούν το καλό μας όνομα, τη φήμη μας, την κοινωνική μας θέση, το σεβασμό από τους συνανθρώπους και συνεργάτες μας.
- Αυτοολοκλήρωση: ανάγκες για εκπλήρωση των προσωπικών ονείρων, πόθων, προσδοκιών, ανάγκες για επιτυχία και εξέλιξη (Πουζουκίδου, 2006).

3.4 F. Herzberg, Θεωρία των δύο παραγόντων

Σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1996), είναι βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στους χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους στην εργασία τους.

Σύμφωνα με αυτήν, η απουσία ορισμένων παραγόντων του πλαισίου εργασίας, που εμφανίζονται συνήθως εξωγενώς στον εργαζόμενο και του επιβάλλονται ή του προσφέρονται από τη διοίκηση είναι αίτια δυσαρέσκειας. Η ύπαρξη όμως αυτών των συνθηκών δε συνεπάγεται και την απαραίτητη εξασφάλιση κινήτρων για τους υπαλλήλους. Αυτές οι συνθήκες ή καταστάσεις είναι παράγοντες δυσαρέσκειας ή υγιεινής. Εφόσον είναι αναγκαίες προϋποθέσεις για να διατηρήσουν τουλάχιστον κάποιο επίπεδο έλλειψης δυσαρέσκειας.

Υπάρχουν όμως και οι παράγοντες που έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας, είναι ενδογενείς, υποκινούν θετικά τους εργαζόμενους και έχουν σαν αποτέλεσμα την καλή επίδοση στην εργασία τους. Η απουσία αυτών των παραγόντων δεν οδηγεί σε δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και καλούνται “κίνητρα” ή “παράγοντες υποκίνησης” (Herzberg, 1996). Η έρευνα του Herzberg απέδειξε οκτώ αντικίνητρα και έξι κίνητρα όπως φαίνεται παρακάτω στον Πίνακα 1. (Ευαγγελόπουλος, 2006).

Πίνακας 3.4.1. Κίνητρα και αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg

Κίνητρα	Αντικίνητρα – παράγοντες υγιεινής
1. Επίτευξη κάποιου στόχου	1. Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού
2. Αναγνώριση της προσπάθειας	2. Η επίβλεψη
3. Εξέλιξη (στην εργασία)	3. Οι συνθήκες εργασίας
4. Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	4. Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
5. Υπευθυνότητα	5. Το κύρος που προσφέρει η εργασία
6. Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης	6. Η προσωπική ζωή
	7. Ο μισθός – η αμοιβή
	8. Η ασφάλεια που παρέχει η εργασία

Πηγή: Ευαγγελόπουλος, (2006)

Το σπουδαίο σημείο της θεωρίας των δύο παραγόντων είναι ότι τα άτομα πιστεύουν πως η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με παράγοντες που είναι εσωτερικοί, όπως η επιτυχία, η πρόκληση στη δουλειά, η αναγνώριση και εξέλιξη, ενώ βλέπουν τη δυσαρέσκεια να σχετίζεται με παράγοντες που είναι εξωτερικοί, όπως ο μισθός, η εποπτεία και οι συνθήκες εργασίας. Με άλλα λόγια συνδέουν τα κίνητρα για την εργασία με τον ίδιο τον εαυτό τους και τη δυσαρέσκεια με χαρακτηριστικά του οργανισμού (Ζαβλανός, 1998).

Έτσι οι μάνατζερ οι οποίοι επικεντρώνουν την προσπάθεια υποκίνησης των εργαζομένων στους εξωτερικούς παράγοντες και στο περιβάλλον, θα έχουν περιορισμένα αποτελέσματα. Οι εξωτερικοί παράγοντες με άλλα λόγια, η προσπάθεια εξάλειψης των αντικινήτρων είναι απλά οι προϋποθέσεις πάνω στις οποίες θα πρέπει να στηρίζεται η υποκίνηση.

Οι απόψεις του Herzberg μας παραπέμπουν επίσης στον εμπλουτισμό της εργασίας και συγκεκριμένα στο κίνημα της “εμπλουτισμένης εργασίας”. Σύμφωνα με το Herzberg οι εργαζόμενοι θα είναι όλο και περισσότερο ικανοποιημένοι από αντικείμενα εργασίας στα οποία θα έχουν προστεθεί “κάθετες” και “οριζόντιες” μεταβλητές και θα έχουν τη δυνατότητα να τους παρακινήσουν. Αυτές οι μεταβλητές μπορεί να είναι η εξάλειψη των διοικητικών ελέγχων, η αυξημένη αρμοδιότητα και υπευθυνότητα των υπαλλήλων για το εργασιακό τους αντικείμενο, η ελευθερία κατανομής του εργασιακού χρόνου και επιλογής του τρόπου εργασίας, η άμεση ενημέρωση του εργαζόμενου για την πορεία του έργου και την αξιολόγηση της δουλειάς του, η εισαγωγή περισσότερων και δυσκολότερων εργασιακών αντικειμένων σε έναν εργαζόμενο, η ενθάρρυνση του εργαζόμενου να προχωρήσει στην εξειδίκευση και επιστημονική γνώση της δουλειάς του. Με αυτά τα μέτρα αυξάνονται οι ευκαιρίες για προσωπική ανάληψη ευθυνών, για μεγαλύτερο εύρος στη λήψη αποφάσεων και για προσωπική εξέλιξη στην εργασία (Μάρκοβιτς, 2002).

Η κριτική της θεωρίας εστιάστηκε στις δυνατότητες υποκίνησης του χρήματος, του κύρους και των διαπροσωπικών σχέσεων που ενώ κατά τον Herzberg λειτουργούν μόνο σαν αντικίνητρα, στην καθημερινή εμπειρία λειτουργούν τελείως διαφορετικά.

3.5 C. Alderfer, θεωρία (E.R.G) υποκίνησης

Ο Alderfer (Ζαβλανός, 2002β) ανέπτυξε μια θεωρία υποκίνησης η οποία πλησιάζει πολύ τη θεωρία του Maslow, αλλά διαφέρει κατά το ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία. Αυτά είναι:

- Η ανάγκη της ύπαρξης με την έννοια της υλικής υπόστασης.
- Η ανάγκη των ανθρώπινων σχέσεων, κοινωνικών και διαπροσωπικών.
- Η ανάγκη της ανάπτυξης με την έννοια της προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης.

Οι ανάγκες επιβίωσης εμπεριέχουν τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow, οι ανάγκες ανθρώπινων σχέσεων είναι πλησιέστερα με τις κοινωνικές ανάγκες και τέλος οι ανάγκες εξέλιξης και ανάπτυξης εμπεριέχουν τις ανάγκες της αναγνώρισης, του εγώ και της αυτοπραγμάτωσης (Ευαγγελόπουλος, 2006).

Σύμφωνα με τον Alderfer περισσότερες από μία ανάγκες μπορούν να επηρεάσουν ταυτόχρονα την υποκίνηση των ατόμων (Ζαβλανός, 2002β). Ο Alderfer δεν προϋποθέτει όπως ο Maslow την ικανοποίηση πρώτα των χαμηλών στην ιεραρχία αναγκών, προτού προχωρήσουν τα άτομα στην ικανοποίηση των αναγκών στα υψηλότερα επίπεδα. Πιστεύει ότι μια κατηγορία αναγκών ή και οι τρεις τύποι μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου (Ζαβλανός, 1998).

Επίσης δεν θεωρεί αποδεκτό ότι οι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί χάνουν την υποκινητική τους ικανότητα.

Τέλος η E.R.G θεωρία δέχεται μια μοναδική αρχή, σύμφωνα με την οποία ανάγκη χαμηλού επιπέδου που έχει ήδη ικανοποιηθεί, μπορεί εκ νέου να ενεργοποιηθεί και να επηρεάσει τη συμπεριφορά του ατόμου στην περίπτωση που η ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δεν μπορεί να ικανοποιηθεί (Ευαγγελόπουλος, 2006).

3.6 McClelland, θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών

Η θεωρία του McClelland (1953) κατατάσσει τις ανάγκες των ανθρώπων, οι οποίες λειτουργούν ως κίνητρα σε τρεις κατηγορίες:

- **την ανάγκη για επίτευξη στόχων:** Πρόκειται για μια επίκτητη ανάγκη, η οποία καλλιεργείται και αναπτύσσεται στον άνθρωπο. Συνδέεται με την επιθυμία του να εκπληρώσει δύσκολους και ρεαλιστικούς στόχους στην εργασία του, στοιχείο που όταν επιτυγχάνεται τον ικανοποιεί επαγγελματικά..
- **την ανάγκη δημιουργίας δεσμών:** Πρόκειται επίσης για μια επίκτητη ανάγκη, η οποία συνδέεται με την επιθυμία του ανθρώπου για κοινωνική αποδοχή, σεβασμό και φιλικές σχέσεις. Τα άτομα που υποκινούνται στην εργασία τους από αυτόν τον παράγοντα, αισθάνονται ικανοποίηση, όταν ανήκουν σε ομάδες και δρουν μέσα από αυτές. Συνήθως όμως αδιαφορούν για την απόδοσή τους.
- **η ανάγκη για εξουσία:** Αποτελεί την επιθυμία για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Τα άτομα, που αισθάνονται την ανάγκη αυτή, ικανοποιούνται από την εργασία τους όταν αυτή τους παρέχει τη δυνατότητα να ασκήσουν επιρροή και έλεγχο σε άλλους. Η ανάγκη αυτή αν συνδυασθεί με την ανάγκη για επίτευξη στόχων οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τον ερευνητή οι άνθρωποι που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευξη στόχων είναι ακατάλληλοι για εργασίες ρουτίνας και εργασίες που εποπτεύονται στενά (Πουζουκίδου, 2006).

Για τη θεωρία του McClelland διατυπώθηκαν ορισμένες επιφυλάξεις, με σημαντικότερη αυτή που εστιάζεται στην άποψη του McClelland ότι, οι ανάγκες που εντόπισε είναι επίκτητες και “μαθαίνονται”, επομένως αλλάζουν κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (Δίκαιος Κ., 1999).

3.7 V. Vroom, θεωρία της προσδοκίας

Η υποκίνηση, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δύο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα (Vroom, 1964).

Θα μπορούσε να παρουσιαστεί αυτό ως εξής:

$$\text{Υποκίνηση} = \text{προσδοκία} \times \text{προτίμηση}$$

Γενικά η υποκίνηση στην προσπάθεια του ατόμου να συμπεριφέρεται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο, είναι μεγάλη όταν:

- Το άτομο πιστεύει ότι η συμπεριφορά του μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα – αμοιβές (προσδοκία επίδοσης – αποτελέσματος).
- Το άτομο πιστεύει ότι τα αποτελέσματα αυτά έχουν θετική αξία γι’ αυτόν (αξία).
- Το άτομο πιστεύει ότι είναι ικανό να φθάσει το επίπεδο επίδοσης που θέλει (προσδοκία προσπάθειας – επίδοσης) (Ευαγγελόπουλος, 2006).

Το άτομο θα αποφασίσει να ακολουθήσει εκείνη τη μορφή συμπεριφοράς, που πιστεύει ότι εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να οδηγήσει σε θετικά και αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η υποκίνηση δηλαδή οδηγεί το άτομο να κάνει μια προσπάθεια, η οποία μόνη της δεν είναι αρκετή. Η επίδοση είναι ένας συνδυασμός της προσπάθειας που κάνει το άτομο και της ικανότητας που διαθέτει (δεξιότητες, εκπαίδευση, πληροφορίες κλπ.). Η προσπάθεια, επομένως, του ατόμου σε συνδυασμό με την ικανότητά του οδηγεί στην επίδοση που το άτομο επιθυμεί. (Ζαβλανός, 1998). Πολλές έρευνες έγιναν για να ελέγξουν την εγκυρότητα της θεωρίας της προσδοκίας σχετικά με την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του υπαλλήλου. Οι μελέτες επιβεβαίωσαν τις προβλέψεις της θεωρίας. Τα συμπεράσματα απέδειξαν ότι τα

άτομα που πραγματοποιούν καλύτερα μια εργασία σε μια επιχείρηση είναι αυτά που προβλέπουν ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ της επιτυχημένης πραγματοποίησης της εργασίας και των αμοιβών που αυτά προσδοκούν. Ακόμα τα άτομα επιλέγουν εκείνη την εργασία που κατά την αντίληψή τους θα τους δώσει τις αμοιβές που αυτά θέλουν και περιμένουν.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα της θεωρίας. Το μοντέλο βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα λαμβάνουν λογικές αποφάσεις μετά από τη διερεύνηση όλων των δυνατών και διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων και των αποτελεσμάτων κάθε μιας από αυτές τις εναλλακτικές λύσεις. Έχει όμως παρατηρηθεί ότι οι διαδικασίες των αποφάσεων που συμμετέχει το άτομο δεν είναι και τόσο λογικές. Τα άτομα, συχνά, όταν βρίσκουν μια λύση που τα ικανοποιεί, έστω και μερικά σταματούν να αναζητούν άλλες, που θα τους προσέφεραν ίσως περισσότερες αμοιβές.

3.8 J. Adams, θεωρία της ισότητας

Βασική κινητήρια δύναμη, σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης, είναι η έντονη επιθυμία για δικαιοσύνη που εμφανίζεται μόνο αφού γίνει αντιληπτή κάποια αδικία ή ανισότητα. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να εμφανιστεί όταν ένας εργαζόμενος συγκρίνει την απόδοσή του και τις αμοιβές που πήρε γι' αυτή την απόδοση και τις αμοιβές άλλων για παρόμοια εργασία. Όταν ένας εργαζόμενος αμείβεται από την επιχείρηση, η αντίληψη της δικαιοσύνης επηρεάζεται από δύο παράγοντες (Montana & Charnov, 2002):

- Τη σύγκριση της ανταμοιβής του με την προσωπική συμμετοχή στην προσπάθεια, την εκπαίδευση, τη θέση του στην ιεραρχία και την αντιμετώπιση δυσμενών συνθηκών εργασίας.
- Τη σύγκριση του μισθού και των ανταμοιβών του με τους μισθούς και τις ανταμοιβές άλλων (Ευαγγελόπουλος, 2006).

Όταν το άτομο αντιληφθεί ότι αμείβεται λιγότερο ή αδικείται σε σχέση με κάποιο άλλο άτομο που προσφέρει λιγότερα, θα δυσαρεστηθεί με αποτέλεσμα να ελαττώσει την απόδοσή του και την προσπάθειά του. Έτσι το άτομο δεν υποκινείται. Όταν όμως διαπιστώσει ότι πληρώνεται ανάλογα με αυτά που συνεισφέρει στην επιχείρηση τότε θα είναι ικανοποιημένο και θα προσπαθήσει να αυξήσει την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας του.

Η αντίληψη που έχουν τα άτομα σχετικά με τις αμοιβές που λαμβάνουν συγκριτικά με τους άλλους που εργάζονται στην επιχείρηση θα προσδιορίζει το βαθμό ικανοποίησης και

απόδοσης στην εργασία τους. Επομένως δεν αρκεί ο μάνατζερ να δίνει αμοιβές, πρέπει παράλληλα να κατανοεί και τη διαδικασία αντίληψης των εργαζομένων του (Hatfield, 1987).

3.9 E. Locke, θεωρία του καθορισμού του στόχου

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν, επιδεικνύοντας την κατάλληλη – απαιτούμενη συμπεριφορά κάθε φορά (Χυτήρης, 2001). Έτσι, αν κάποιος θέλει να επηρεάσει αυτούς, για να επιδείξουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (που επιθυμεί η επιχείρηση) είναι σκόπιμο να αλλάξει τα χαρακτηριστικά του στόχου ή και τον ίδιο το στόχο, ώσπου να γίνει πιο ελκυστικός για τους εργαζόμενους (Ποζουκίδου, 2006).

Αυτό συμβαίνει γιατί οι σκοποί καθορίζουν την πορεία που τα άτομα πρέπει να ακολουθήσουν. Ακόμα προσδιορίζουν την αναμενόμενη απόδοση των υφισταμένων, καθώς επίσης και των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού. Παράλληλα παρέχουν και ένα πλαίσιο αναφοράς για ανατροφοδότηση.

Για να πραγματοποιηθεί η παρακίνηση με βάση τη θεωρία αυτή πρέπει:

- η διατύπωση των στόχων να είναι σαφής και συγκεκριμένη.
- οι στόχοι να είναι προκλητικοί, ρεαλιστικοί και να μπορούν να τους εκπληρώσουν οι υπάλληλοι.
- οι στόχοι να είναι αποδεκτοί από τους υφισταμένους, να τους πιστεύουν και να δεσμευτούν με αυτούς.
- να υπάρχει μια προτεραιότητα στην επίτευξη των στόχων.
- να αμείβονται τα άτομα μετά από κάθε επιτυχή προσπάθεια εκπλήρωσης στόχων.

Η συμμετοχή όλων των ατόμων στη διατύπωση των στόχων αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας της θεωρίας. Είναι γνωστό επίσης ότι η συμμετοχή είναι ένας παράγων που ικανοποιεί τα άτομα. Εδώ είναι ο στόχος που προκαλεί την υποκίνηση, όχι η ανταμοιβή.

3.10 B. Skinner, θεωρία της ενίσχυσης

Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά που ενισχύεται θα επαναλαμβάνεται, ενώ η συμπεριφορά που δεν ενισχύεται είναι λιγότερο πιθανό να επαναληφθεί. Η θεωρία της ενίσχυσης υποστηρίζει ότι οι επιπτώσεις της συμπεριφοράς ενός ατόμου, καθορίζουν το βαθμό υποκίνησης του (Montana & Charnov, 2002).

Οποτεδήποτε ο λειτουργικός τύπος συμπεριφοράς ακολουθείται από ένα είδος συνέπειας, που αλλάζει την πιθανότητα ότι αυτή η συμπεριφορά θα συμβεί ξανά, αυτή η συνέπεια καλείται ενισχυτική. Αν αυτή η συνέπεια (ή αποτέλεσμα) αυξάνει τη συχνότητα της συμπεριφοράς τότε καλείται θετική ενισχυτική. Αν μειώνει τη συχνότητα της συμπεριφοράς καλείται αρνητική ενισχυτική. Το επιχείρημα του B. Skinner είναι ότι αφού ανακαλύψουμε ποιες συνέπειες λειτουργούν σαν θετικές ή αρνητικές ενισχυτικές για μια ειδική συμπεριφορά (π.χ. προσέλευση στην εργασία), μπορούμε να χειρισθούμε τη συχνότητα της συμπεριφοράς με τον κατάλληλο χειρισμό των ενισχυτικών (Χυτήρης, 2001).

Το πιο σπουδαίο αυτής της θεωρίας είναι ότι δεν γίνεται καμία αναφορά στη συνειδητή διαδικασία. Η ενίσχυση δεν είναι ένα δυσάρεστο ή ευχάριστο συναίσθημα αλλά απλά αλλάζει τη συχνότητα της συμπεριφοράς.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή της θεωρίας αυτής, στην υποκίνηση, θα πρέπει να αναπτυχθούν προγράμματα ενίσχυσης της συμπεριφοράς τα οποία θα περιγράφουν την άριστη συχνότητα με την οποία θα πρέπει να καθορίζονται οι ενισχυτικοί. Αυτοί μπορεί να παρέχονται κάθε φορά ή σε τακτά και σε τυχαία διαστήματα. Οι ενισχυτικοί μπορεί να αφορούν: τον έλεγχο πάνω στην εργασία, το περιεχόμενο της εργασίας, το περιβάλλον της εργασίας, τα χρήματα, την κοινωνική ενίσχυση, την ενίσχυση του εγώ, εσωτερικές ενισχύσεις.

3.11 Οι θεωρίες X και Y του McGregor

Ο D. McGregor τόνισε τη σημασία της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ υποκίνησης και συμπεριφοράς. Είχε την πεποίθηση ότι τα στελέχη υποκινούν τους εργαζόμενους με μια από τις δύο βασικές μεθόδους, τις οποίες ονόμασε θεωρία X και θεωρία Y. Η παραδοσιακή άποψη, δηλαδή η θεωρία X, υποστηρίζει ότι τα στελέχη πρέπει να εξαναγκάζουν, να ελέγχουν ή να καλοπιάνουν τους εργαζόμενους, προκειμένου να τους υποκινήσουν. Η άλλη φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης είναι η θεωρία Y, η οποία πρεσβεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν να είναι υπεύθυνοι. Δεν χρειάζονται εξαναγκασμό ή έλεγχο από τον προϊστάμενό τους για να αποδίδουν καλά. Ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν την εργασία του McGregor βασική θεωρία υποκίνησης, ενώ άλλοι την αντιλαμβάνονται ως φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης (Montana & Charnov, 2002).

3.12 Οι θεωρίες υποκίνησης στις Υπηρεσίες Υγείας

Τα κίνητρα του προσωπικού διαφοροποιούνται κατά ένα μεγάλο βαθμό ανάλογα με τον τομέα που εργάζονται εφόσον υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικές συν-

θήκες εργασίας. Εδώ θα εστιάσουμε περισσότερο στον τομέα της υγείας. Η υποκίνηση/παρακίνηση του προσωπικού στις Υπηρεσίες Υγείας, είναι ένα πολύ σοβαρό θέμα το οποίο δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα στην Ελλάδα. Η έλλειψη μάλιστα της παροχής κινήτρων έχει δημιουργήσει και συνεχίζει να δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στον τομέα της υγείας.

Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται στο σύστημα υγείας θα πρέπει να έχουν κυρίως έναν στόχο, την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας και η ποιότητα πραγματώνεται μόνο μέσα από τη βελτίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων σε αυτόν τον τομέα.

Έτσι, για να μπορέσει να προχωρήσει μια αλλαγή στην υγεία και πιο συγκεκριμένα για να μπορέσει να αποδώσει το υγειονομικό προσωπικό, χρειάζεται η παρακίνησή τους. Αυτός είναι και ο βασικός μοχλός που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και κατάρτισή τους.

Είναι όμως σίγουρο πως για να γίνει αυτό απαιτούνται και τα κατάλληλα άτομα που θα ενθαρρύνουν και θα παρακινήσουν τους εργαζόμενους στο έργο τους.

Η λειτουργία κάθε συστήματος υγείας βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη ενός επιστημονικά και ποσοτικά επαρκούς και επαγγελματικά ικανοποιημένου προσωπικού και αποτελεί προϋπόθεση οποιασδήποτε σοβαρής προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του υγειονομικού μας συστήματος.

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον υγειονομικό τομέα αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος υγείας, κυρίως εξαιτίας του ρόλου που διαδραματίζει αυτό, τόσο στην παραγωγή όσο και στη διανομή των υγειονομικών υπηρεσιών. Η παραγωγή των φροντίδων υγείας απαιτεί την ενεργό συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού στην παραγωγική διαδικασία (Ανδριώτη, 1994).

Η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία της διοίκησης στην προσπάθεια για αύξηση της αποδοτικότητας κάθε οργανισμού. Για τους οργανισμούς υγείας, η υποκίνηση του προσωπικού αποκτά τεράστια σημασία, καθώς το προσωπικό, οφείλει να παρέχει ποιοτική φροντίδα υγείας.

Είναι λοιπόν κατανοητό ότι, για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποφασιστικής σημασίας και συνεπώς η εκπαιδευτική προετοιμασία του, η επιλογή, η κατάλληλη χρησιμοποίηση και αξιοποίησή του αποτελούν βασικές προτεραιότητες για την οργάνωση και λειτουργία αυτού του οργανισμού.

Για να αποδώσει όμως αυτό το ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον και να αναπτυχθούν εκείνες οι μέθοδοι και οι τεχνικές για την ενεργοποίησή τους. Δεν μπορεί ένας οργανισμός να έχει το μέγιστο της απόδοσης ενός

εργαζομένου εάν οι διαθέσεις του είναι αρνητικές για την εργασία που του έχει ανατεθεί. Δεν είναι, δηλαδή, αρκετό να μπορεί κανείς να κάνει κάτι. Θα πρέπει και να θέλει να το κάνει (Δίκαιος, 1999).

Ο προϊστάμενος θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους στις διάφορες υπηρεσίες υγείας, από την πλευρά τους και όχι από την σκοπιά της ηγεσίας, αναγνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τους.

Όλες οι προσπάθειες που γίνονται για τον καθορισμό στόχων καθώς και την εκπόνηση προγραμμάτων χάνονται γιατί λείπει το “θέλω” η επιθυμία και ο ενθουσιασμός των εργαζομένων για την υλοποίηση αυτών των στόχων. Αυτό δυστυχώς συμβαίνει σε όλους τους τομείς της οικονομικής ζωής της χώρας μας.

Οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την υποκίνηση προσωπικού, είναι κατ'αρχήν ο σεβασμός της προσωπικότητάς του. Αποτελεί θεμελιώδες δικαίωμα του κάθε εργαζόμενου.

Πρέπει να τους δίνονται ευκαιρίες για ανάληψη ποιοτικών δραστηριοτήτων. Βασική προϋπόθεση είναι να τους δίνεται η αίσθηση ότι η εργασία τους είναι σημαντική. Είναι πολύ σημαντικό το έργο του προσωπικού το οποίο είναι δύσκολο, να αναγνωρίζεται και να εκτιμάται. Να τους δίνονται οι δυνατότητες για ανάπτυξη και βελτίωση, καθώς και ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη στο χώρο εργασίας.

Σίγουρα ένας καλός μισθός θα αποτελούσε σημαντικό κριτήριο για την υποκίνησή τους η ικανοποίηση που έχουν όταν οι απολαβές τους είναι ανάλογες των υπηρεσιών που παρέχουν.

Ταυτόχρονα θα πρέπει να περιλάβει δείκτες μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (απουσία από την εργασία, ποσοστά παραιτήσεων κλπ.), αλλά και της επαγγελματικής ικανοποίησης (ανάπτυξη πρωτοβουλιών, βαθμός συνεργασίας, δυνατότητα εκπαίδευσης, αυτονομία, αναγνώριση, ευκαιρίες ανάπτυξης κλπ.). Όλα αυτά θα τροφοδοτούν αναδραστικά τη διαδικασία επαναπροσδιορισμού των μέτρων της πολιτικής.

Η επιλογή των κατάλληλων μέτρων υποκίνησης δεν είναι απλή υπόθεση. Το διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται με ακρίβεια τις ανάγκες, προσδοκίες, αξίες του προσωπικού, να χρησιμοποιεί αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας και τέλος να γνωρίζει και να κατανοεί τις επιστημονικές θεωρίες των κινήτρων της εργασιακής συμπεριφοράς. Διαθέτοντας όλα τα παραπάνω προσόντα, θα είναι σε θέση να εντοπίζει τα κίνητρα του προσωπικού, ώστε να συνθέτει και να εφαρμόζει τις κατάλληλες τεχνικές υποκίνησης.

Η αποτελεσματική υποκίνηση μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της ικανοποίησης ασθενών και των συνοδών, στη μείωση του κόστους νοσηλείας και στην αύξηση των εσόδων του νοσοκομείου, Η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης του υγειονομικού συστήματος και συνδέεται άμεσα με την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Σκοπός και Μεθοδολογία της Μελέτης

4.1 Σκοπός της μελέτης

Με την παρούσα έρευνα γίνεται προσπάθεια να αξιολογηθούν και να ποσοτικοποιηθούν οι παράγοντες που μελετούν τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού στο Εθνικό Ίδρυμα Αποκατάστασης Αναπήρων.

4.2 Δείγμα

Ο πληθυσμός – στόχος της μελέτης, περιλάμβανε: Γιατρούς, Νοσηλευτές, Τεχνολόγους-Παρασκευαστές, Φυσικοθεραπευτές, Εργοθεραπευτές, Διοικητικά Στελέχη, Λογοθεραπευτές, Κοινωνικούς Λειτουργούς και Ψυχολόγους, του Εθνικού Ιδρύματος Αποκατάστασης Αναπήρων.

Το Εθνικό Ίδρυμα Αποκατάστασης Αναπήρων ανήκει στο Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας, υπάγεται στην Διοίκηση 2ης Υγειονομικής Περιφέρειας Πειραιώς & Αιγαίου ως Αυτόνομη Μονάδα Κοινωνικής Φροντίδας (ΝΠΔΔ).

Στους χώρους του παρέχονται στους πάσχοντες υπηρεσίες αποκατάστασης από την ομάδα Αποκατάστασης.

Σήμερα το Ε.Ι.Α.Α. είναι το μοναδικό κέντρο στην Ελλάδα, που προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες Ιατρικής Αποκατάστασης κατά το οξύ και υποξύ στάδιο πληθώρας παθήσεων και τραυματικών καταστάσεων, από το νευρικό, μυοσκελετικό, κυκλοφορικό, αναπνευστικό σύστημα.

Λειτουργούν δύο κλινικές Φ.Ι.Απ στελεχωμένες με ιατρούς Φυσικής Ιατρικής και Αποκατάστασης. Η λειτουργία των κλινικών αυτών υποστηρίζεται από πληθώρα εργαστηρίων, μερικά των οποίων είναι μοναδικά στην Ελλάδα.

Η Ιατρική υπηρεσία του Ε.Ι.Α.Α. έχει ενταχθεί στο Εθνικό Σύστημα Υγείας. Επίσης, παρέχει υπηρεσίες Κοινωνικής Αποκατάστασης σε Άτομα με Αναπηρία (ΑμεΑ).

Η εκπαίδευση, κατάρτιση και επαγγελματική αποκατάσταση των ΑμεΑ είναι επίσης ένας δραστήριος κλάδος που έχει αναπτύξει το Ε.Ι.Α.Α.

Διανεμήθηκαν 100 ερωτηματολόγια εκ των οποίων συμπληρώθηκαν πλήρως τα 80. Ο ρυθμός απόκρισης είναι 80%. Το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 80 εργαζόμενοι που ανήκαν σε διάφορους κλάδους, οι οποίοι συμπλήρωσαν πλήρως το ερωτηματολόγιο.

Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα. Διανεμήθηκαν στο Εθνικό Ίδρυμα Αποκατάστασης Αναπήρων και συλλέχθηκαν μετά από ραντεβού, συνεχείς επισκέψεις και προσωπική επαφή, σε διάστημα ενός μήνα (Ιούλιος 2010).

Το παρόν ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε μετά από συστηματική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, επιτόπια παρατήρηση στο νοσοκομείο και ποιοτική έρευνα κατά το στάδιο του προελέγχου. Η ποιοτική έρευνα περιελάμβανε συζητήσεις – συνεντεύξεις με ικανό αριθμό εργαζομένων που κλήθηκαν να υποδείξουν τυχόν παραλείψεις στο περιεχόμενο του ερωτηματολογίου.

Η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου αποτελεί ταυτόχρονα ένα συμβιβασμό σε σχέση με το μέγεθος και το χρόνο συμπλήρωσής του και την επιλογή των αντιπροσωπευτικών ερωτήσεων. Η έκτασή του πρέπει να είναι τέτοια, ώστε ο χρόνος διεξαγωγής του να μην υπερβαίνει τα 15-20 λεπτά (Krowinski & Steiber, 1996). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη διαρκεί 5-7 λεπτά.

Πριν δοθούν τα τελικά ερωτηματολόγια έγινε προέλεγχος του ερωτηματολογίου (American Statistical Association, 1997). Η διαδικασία συνίστατο στην κατά πρόσωπο συνέντευξη ερωτώμενου από τον ερωτώντα με βάση το δομημένο ερωτηματολόγιο που είχε αναπτυχθεί. Σε αυτή ο ερωτώμενος ανέφερε τη γνώμη του για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και κατά πόσο τις είχε κατανοήσει. Επιπλέον, ήταν δυνατή η επισήμανση ερωτήσεων που έπρεπε να προστεθούν στο ερωτηματολόγιο επειδή θεωρούνταν από κάποιους ερωτώμενους ως μεγάλης σπουδαιότητας. Ο προέλεγχος επαναλήφθηκε συνολικά δύο φορές.

Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου προτάθηκαν οι ακόλουθες οδηγίες:

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Παρακαλούμε να μην υπογράψετε και μην αναγράψετε το ονοματεπώνυμό σας. Συμπληρώστε το κατ' ιδίαν. Τέλος επισημάνθηκε ότι θα τηρηθεί εχεμύθεια.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 35 συνολικά ερωτήσεις και είναι χωρισμένο σε τρία μέρη.

Το πρώτο μέρος, αποτελείται από 5 ερωτήσεις που αφορούν τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως: το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη υπηρεσίας, τον κλάδο εργασίας.

Το δεύτερο μέρος, αποτελείται επίσης από 5 ερωτήσεις που αφορούν στο βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, στο κομμάτι των συνθηκών εργασίας, στη σχέση τους με τους ασθενείς.

Το τρίτο και τελευταίο μέρος, αποτελείται από 7 ερωτήσεις που αφορούν στα χαρακτηριστικά του προϊστάμενου.

Οι απαντήσεις τους αντιστοιχούσαν σε ποιοτική κλίμακα πέντε σημείων τύπου Likert (Καθόλου, Λίγο, Ούτε πολύ Ούτε λίγο, Πολύ, Πάρα πολύ).

Η καταχώρηση των στοιχείων στον Η/Υ έγινε με την ακόλουθη **κωδικοποίηση**:

Από αυτές με τα ατομικά χαρακτηριστικά: **Φύλο**: Άνδρας:1, Γυναίκα: 2, **Ηλικία**: μέχρι τα 25:1, 26-35:2, 36-45:3, 46-55:4, άνω των 56: 5. **Επίπεδο εκπαίδευσης**: ΔΕ:1, ΤΕ:2, ΠΕ:3, Μεταπτυχιακές:4, **Έτη υπηρεσίας**: 0-5:1, 6-10:2, 11-15:3, 16-20:4, >20:5. **Κλάδος**: Γιατρός:1, Νοσηλεύτης:2, Τεχνολόγος-Παρασκευαστής:3, Φυσικοθεραπευτής:4, Εργοθεραπευτής:5, Διοικητικό Στέλεχος:6, Λογοθεραπευτής/τρια:7, Κοινωνική Λειτουργός:8, Ψυχολόγος:1.

Για τις επόμενες 12: Πάρα πολύ:5, Πολύ:4, Ούτε λίγο Ούτε πολύ:3, Λίγο:2, Καθόλου:1.

Η επεξεργασία των στατιστικών στοιχείων - η οποία πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS Statistics 17.0- καθώς και η ανάλυση των στοιχείων από τους πίνακες και τα διαγράμματα έγιναν από τη συγγραφέα.

Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα Ι.

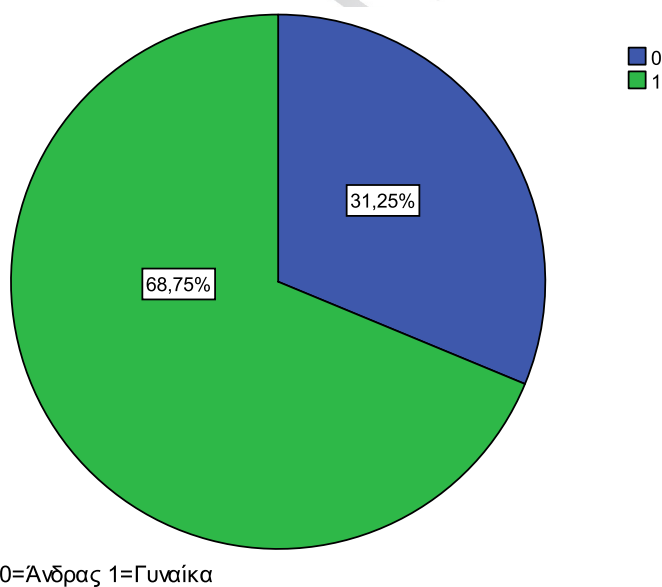
4.3 Αποτελέσματα της Μελέτης – Σχόλια

4.3.1 Ατομικά χαρακτηριστικά

Το δείγμα όπως αναφέραμε, ανέρχεται στα 80 άτομα. Στον Πίνακα 4.3.1.1 και στο Γράφημα 4.3.1.1 παρουσιάζεται το **φύλο**, όπου οι γυναίκες υπερέχουν (55 γυναίκες, 68,8%) έναντι των ανδρών (25 άνδρες, 31,3%).

Πίνακας 4.3.1.1 Φύλο

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτε- λεσμα	Άνδρες	25	31,3	31,3	31,3
	Γυναίκες	55	68,8	68,8	100,0
		80	100,0	100,0	

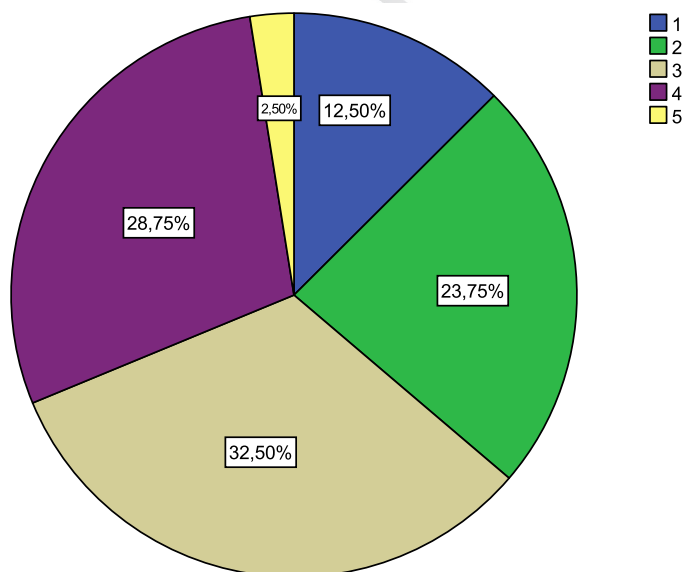


Γράφημα 4.3.1.1 Φύλο

Στον Πίνακα 4.3.1.2 και στο Γράφημα 4.3.1.2 παρουσιάζεται η **Ηλικία** των ερωτηθέντων, όπου μέχρι 25 έτη έχουμε (10) άτομα, σε ποσοστό 12,5 %, από 26-35 έχουμε (19) άτομα σε ποσοστό 23,8%, από 36-45 έχουμε (26) άτομα σε ποσοστό 32,5 %, από 46-55 έχουμε 23 άτομα σε ποσοστό 28,8% και τέλος άνω των 56 έχουμε 2 άτομα σε ποσοστό 2,5%.

Πίνακας 4.3.1.2 Ηλικία

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτε- λεσμα	Μέχρι 25	10	12,5	12,5	12,5
	26-35	19	23,8	23,8	36,3
	36-45	26	32,5	32,5	68,8
	46-55	23	28,8	28,8	97,5
	Άνω των 56	2	2,5	2,5	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



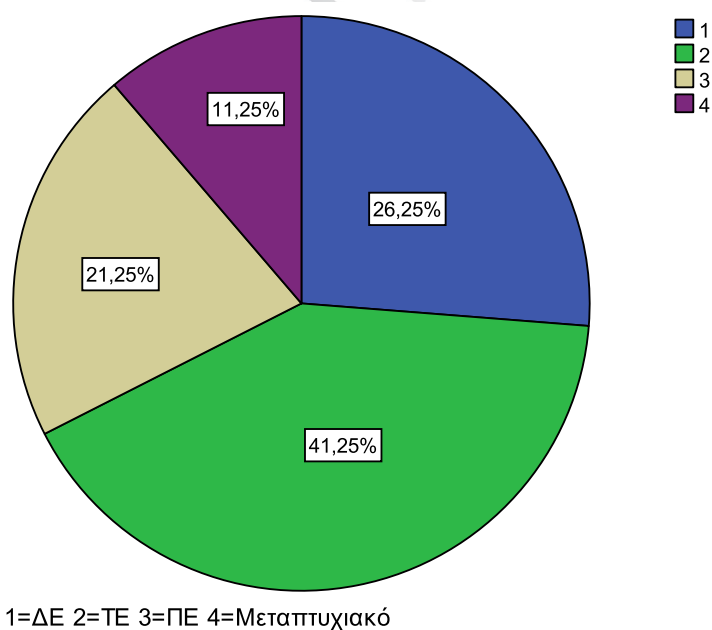
1=Μέχρι 25 2=26-35 3=36-45 4=46-55 5=άνω των 56

Γράφημα 4.3.1.2 Ηλικία

Στον Πίνακα 4.3.1.3 και στο Γράφημα 4.3.1.3 παρουσιάζεται το **Επίπεδο Εκπαίδευσης** των εργαζομένων, όπου ΔΕ έχουμε (21) άτομα σε ποσοστό 26,3 %, ΤΕ έχουμε (33) άτομα σε ποσοστό 41,3%, ΠΕ έχουμε (17) άτομα σε ποσοστό 21,3%. Τέλος με μεταπτυχιακές σπουδές (9) άτομα σε ποσοστό 11,3%.

Πίνακας 4.3.1.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	ΔΕ	21	26,3	26,3	26,3
	ΤΕ	33	41,3	41,3	67,5
	ΠΕ	17	21,3	21,3	88,8
	Μεταπτυχιακό	9	11,3	11,3	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	

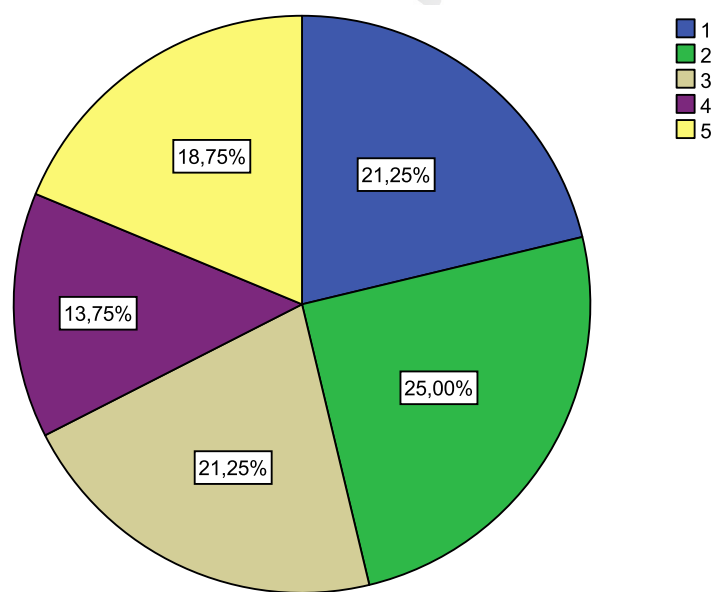


Γράφημα 4.3.1.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης

Στον Πίνακα 4.3.1.4 και στο Γράφημα 4.3.1.4 παρουσιάζονται τα Έτη Υπηρεσίας των εργαζομένων όπου 0-5 έχουμε (17) άτομα σε ποσοστό 21,3%, 6-10 έτη έχουμε (20) εργαζόμενους σε ποσοστό 25%, 11-15 έτη έχουμε (17) σε ποσοστό 21,3%, 16-20 έτη έχουμε (11) άτομα σε ποσοστό 13,8 % και πάνω από 20 έτη έχουμε (15) άτομα σε ποσοστό 18,8%.

Πίνακας 4.3.1.4 Έτη Υπηρεσίας

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	0-5	17	21,3	21,3	21,3
	6-10	20	25,0	25,0	46,3
	11-15	17	21,3	21,3	67,5
	16-20	11	13,8	13,8	81,3
	>20	15	18,8	18,8	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



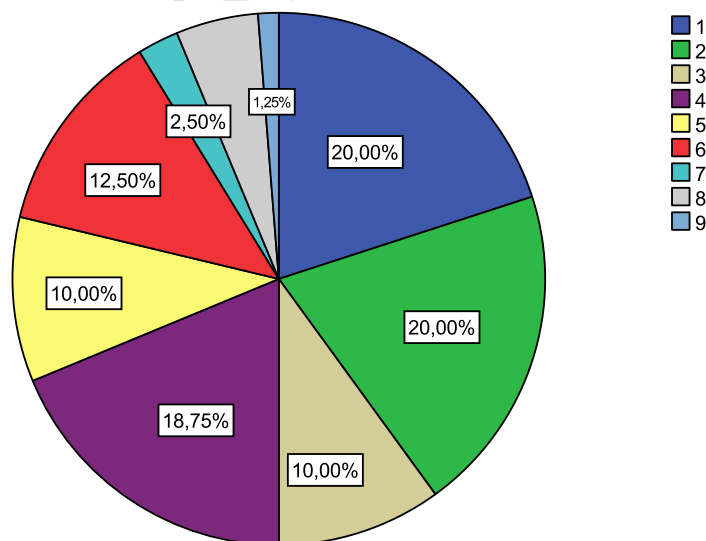
1=0-5 2=6-10 3=11-15 4=16-20 5=>20

Γράφημα 4.3.1.4 Έτη Υπηρεσίας

Στον Πίνακα 4.3.1.5 και στο Γράφημα 4.3.1.5 παρουσιάζεται ο **Κλάδος** των εργαζομένων όπου 16 άτομα είναι Γιατροί, με ποσοστό 20%, 16 άτομα είναι Νοσηλευτές με ποσοστό 20%, 8 άτομα Τεχνολόγοι-Παρασκευαστές, με ποσοστό 10%, 15 Φυσικοθεραπευτές με ποσοστό 18,8%, 8 άτομα Εργοθεραπευτές, με ποσοστό 10%, 10 Διοικητικά Στελέχη, με ποσοστό 12,5%, 2 άτομα Λογοθεραπευτές, με ποσοστό 2,5%, 4 άτομα Κοινωνικοί Λειτουργοί, με ποσοστό 5% και τέλος 1 Ψυχολόγος, με ποσοστό 1,3%.

Πίνακας 4.3.1.5 Επιστημονικός Κλάδος

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Γιατρός	16	20,0	20,0	20,0
	Νοσηλεύτης	16	20,0	20,0	40,0
	Τεχνολόγος Παρασκευαστής	8	10,0	10,0	50,0
	Φυσικοθεραπευτής	15	18,8	18,8	68,8
	Εργοθεραπευτής	8	10,0	10,0	78,8
	Διοικητικό Στέλεχος	10	12,5	12,5	91,3
	Λογοθεραπευτής	2	2,5	2,5	93,8
	Ψυχολόγος	4	5,0	5,0	98,8
	Κοινωνική Λειτουργός	1	1,3	1,3	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



1=Γιατρός 2=Νοσηλεύτης 3=Τεχνολόγος-Παρασκευαστής
4=Φυσικοθεραπευτής 5=Εργοθεραπευτής 6=Διοικητικό Στέλεχος
7=Λογοθεραπευτής 8=Ψυχολόνος 9=Κοινωνική Λειτουργός

Γράφημα 4.3.1.5 Επιστημονικός Κλάδος

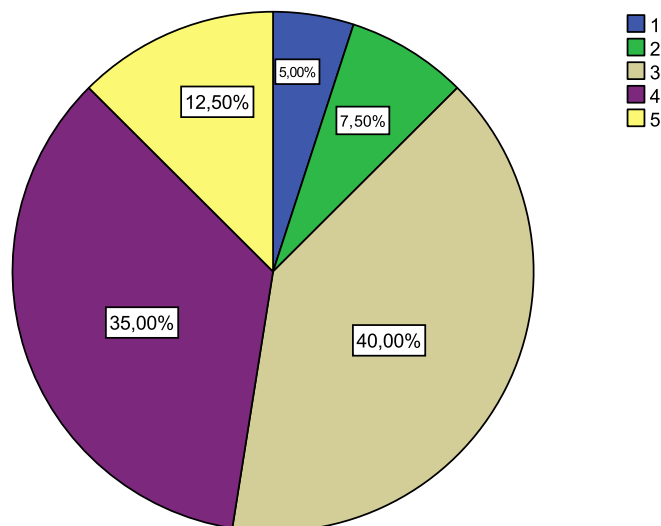
4.3.2 Εργασιακό Περιβάλλον

4.3.2.1 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας;

Στον Πίνακα 4.3.2.1 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.1 που δείχνει μικρή διασπορά των απαντήσεων, με περισσότερες ουδέτερες “Ούτε λίγο Ούτε πολύ” σε ποσοστό 40%. Ποσοστό των απαντήσεων “Καθόλου” (5%), “Λίγο” (6%), “Ούτε λίγο Ούτε πολύ” (32)%, “Πολύ” (28%), “Πάρα πολύ” (10%).

Πίνακας 4.3.2.1 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	4	5,0	5,0	5,0
	Λίγο	6	7,5	7,5	12,5
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	32	40,0	40,0	52,5
	Πολύ	28	35,0	35,0	87,5
	Πάρα Πολύ	10	12,5	12,5	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

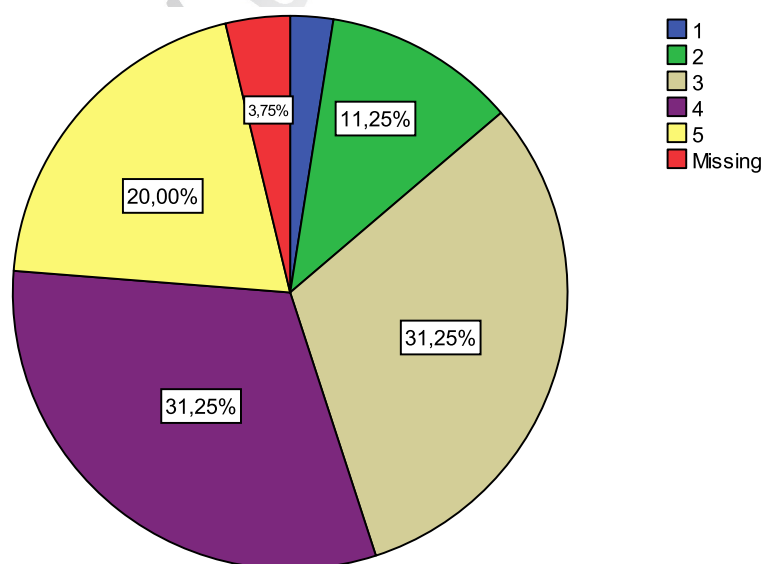
Γράφημα 4.3.2.1 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας;

4.3.2.2 Ο φόρτος εργασίας είναι μεγάλος

Στον Πίνακα 4.3.2.2 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.2 που δείχνει μικρή διασπορά των απαντήσεων, με περισσότερες ουδέτερες “Ούτε λίγο Ούτε πολύ” σε ποσοστό 31,3%, καθώς και θετικές “Πολύ”, σε ποσοστό 31,3%.

Πίνακας 4.3.2.2 Ο φόρτος εργασίας είναι μεγάλος

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	2	2,5	2,6	2,6
	Λίγο	9	11,3	11,7	14,3
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	25	31,3	32,5	46,8
	Πολύ	25	31,3	32,5	79,2
	Πάρα Πολύ	16	20,0	20,8	100,0
	Σύνολο	77	96,3	100,0	
Δεν απαντήθηκαν		3	3,8		
	Σύνολο	80	100,0		



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

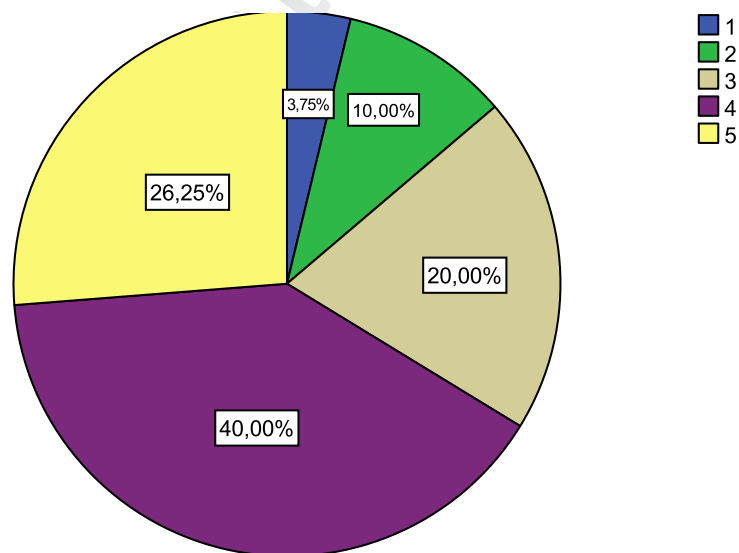
Γράφημα 4.3.2.2 Ο φόρτος εργασίας είναι μεγάλος

4.3.2.3 Η δουλειά μου απαιτεί να κάνω μόνος/η μου πολλά διαφορετικά πράγματα.

Στον Πίνακα 4.3.2.3 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.3 που δείχνει μικρή διασπορά των απαντήσεων, με περισσότερες θετικές “Πολύ” σε ποσοστό 40%.

Πίνακας 4.3.2.3 Η δουλειά μου απαιτεί να κάνω μόνος/η μου πολλά διαφορετικά πράγματα

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτελέ- σμα	Καθόλου	3	3,8	3,8	3,8
	Λίγο	8	10,0	10,0	13,8
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	16	20,0	20,0	33,8
	Πολύ	32	40,0	40,0	73,8
	Πάρα Πολύ	21	26,3	26,3	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

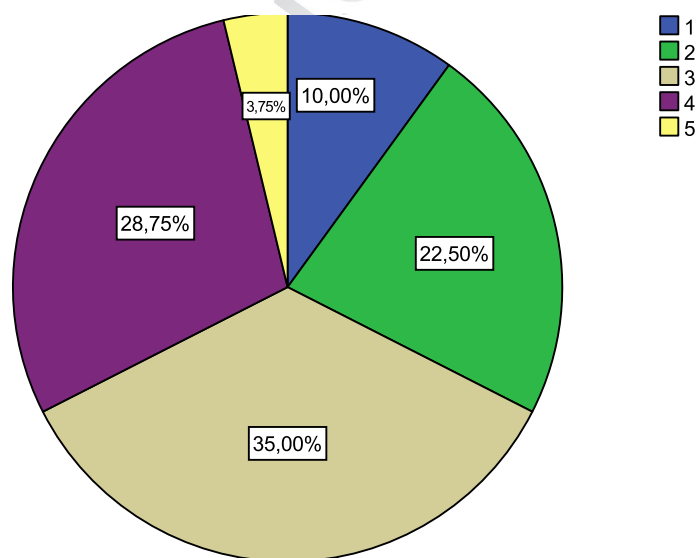
Γράφημα 4.3.2.3 Η δουλειά μου απαιτεί να κάνω μόνος/η μου πολλά διαφορετικά πράγματα

4.3.2.4 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας σας;

Στον Πίνακα 4.3.2.4, παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.4., που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγο ούτε πολύ”, στο 35%.

Πίνακας 4.3.2.4 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας σας;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	8	10,0	10,0	10,0
	Λίγο	18	22,5	22,5	32,5
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	28	35,0	35,0	67,5
	Πολύ	23	28,8	28,8	96,3
	Πάρα Πολύ	3	3,8	3,8	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

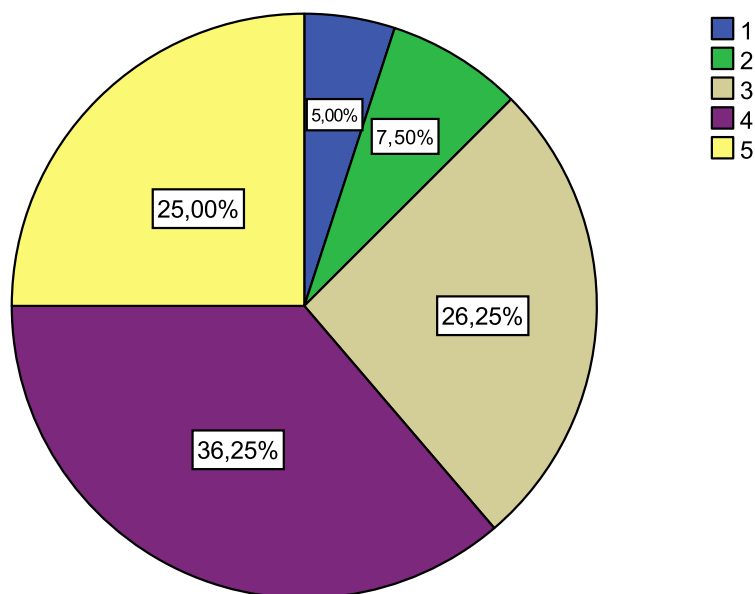
Γράφημα 4.3.2.4 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας σας;

4.3.2.5 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους συναδέλφους σας;

Στον Πίνακα 4.3.2.5, παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.5, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Πολύ”, στο 36,3%.

Πίνακας 4.3.2.5 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους συναδέλφους σας;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	4	5,0	5,0	5,0
	Λίγο	6	7,5	7,5	12,5
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	21	26,3	26,3	38,8
	Πολύ	29	36,3	36,3	75,0
	Πάρα Πολύ	20	25,0	25,0	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

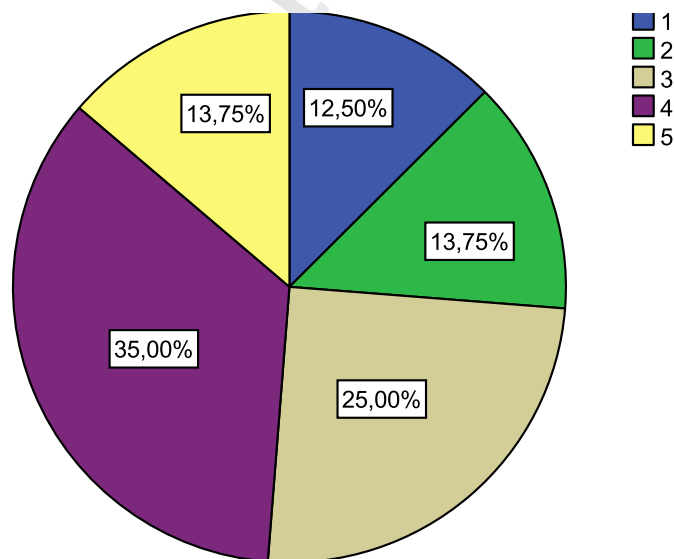
Γράφημα 4.3.2.5 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους συναδέλφους σας;

4.3.2.6 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας;

Στον Πίνακα 4.3.2.6, παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.6, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Πολύ”, στο 35%.

Πίνακας 4.3.2.6 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	10	12,5	12,5	12,5
	Λίγο	11	13,8	13,8	26,3
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	20	25,0	25,0	51,3
	Πολύ	28	35,0	35,0	86,3
	Πάρα Πολύ	11	13,8	13,8	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

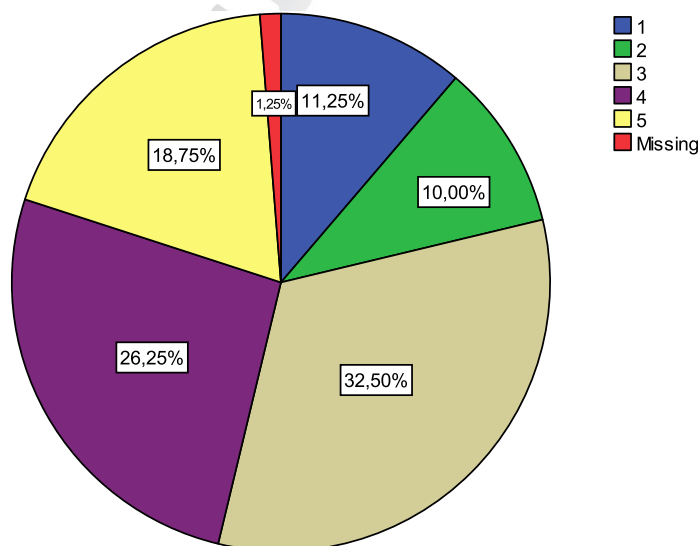
Γράφημα 4.3.2.6 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας;

4.3.2.7 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον προϊστάμενό/η σας;

Στον Πίνακα 4.3.2.7, παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.7, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγοι Ούτε Πολύ”, στο 32,5%.

Πίνακας 4.3.2.7 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον προϊστάμενό/η σας;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	9	11,3	11,4	11,4
	Λίγο	8	10,0	10,1	21,5
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	26	32,5	32,9	54,4
	Πολύ	21	26,3	26,6	81,0
	Πάρα Πολύ	15	18,8	19,0	100,0
	Σύνολο	79	98,8	100,0	
Δεν απαντήθηκαν		1	1,3		
	Σύνολο	80	100,0		



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

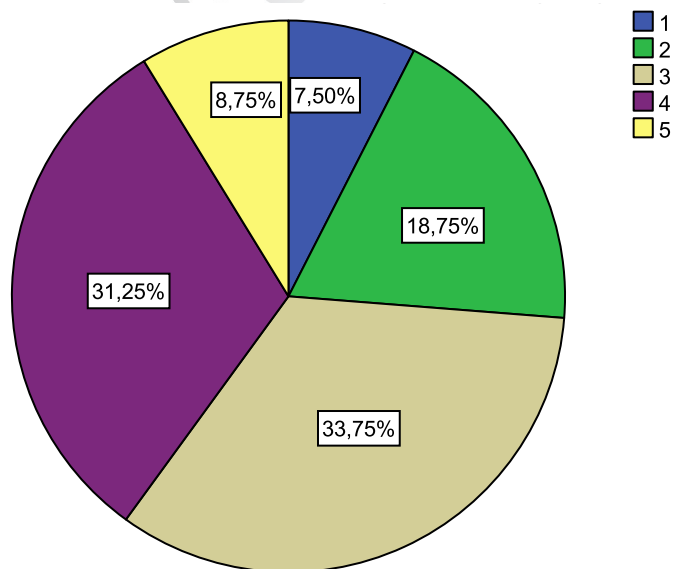
Γράφημα 4.3.2.7 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον προϊστάμενό/η σας;

4.3.2.8 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας;

Στον Πίνακα 4.3.2.8, παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.8, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγοι Ούτε Πολύ”, στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είστε, στο 33,8%.

Πίνακας 4.3.2.8 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	6	7,5	7,5	7,5
	Λίγο	15	18,8	18,8	26,3
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	27	33,8	33,8	60,0
	Πολύ	25	31,3	31,3	91,3
	Πάρα Πολύ	7	8,8	8,8	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

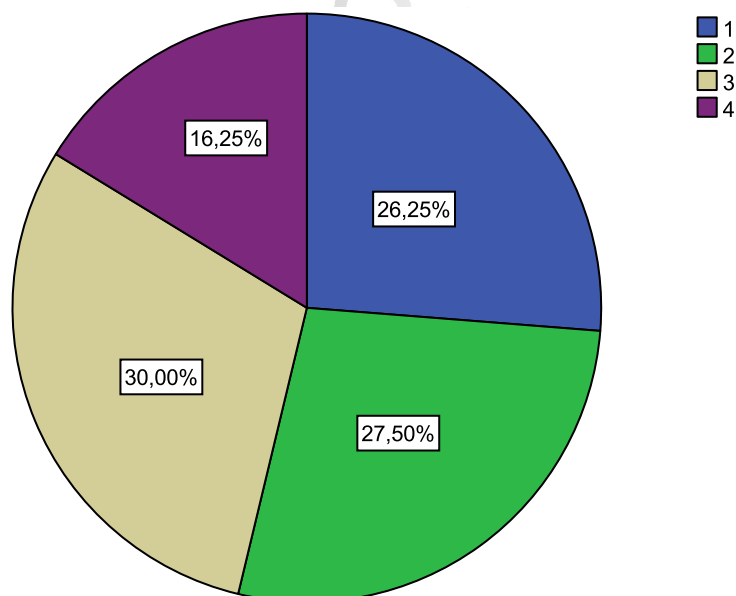
Γράφημα 4.3.2.8 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας;

4.3.2.9 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον τρόπο που σας διοικούν;

Στον Πίνακα 4.3.2.9, παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.9, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγο Ούτε Πολύ”, στο 30%.

Πίνακας 4.3.2.9 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον τρόπο που σας διοικούν;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	21	26,3	26,3	26,3
	Λίγο	22	27,5	27,5	53,8
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	24	30,0	30,0	83,8
	Πολύ	13	16,3	16,3	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

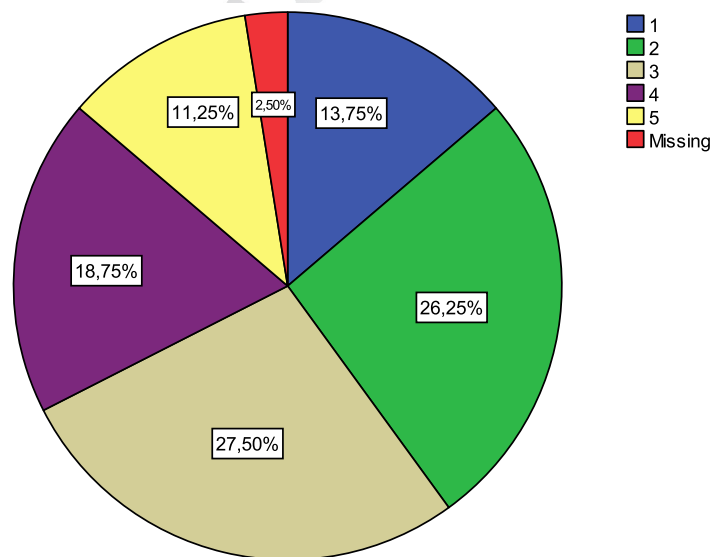
Γράφημα 4.3.2.9 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον τρόπο που σας διοικούν;

4.3.2.10 Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου.

Στον Πίνακα 4.3.2.10 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.10, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγοι Ούτε Πολύ”, στο 27,5%.

Πίνακας 4.3.2.10 Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτελέ- σμα	Καθόλου	11	13,8	14,1	14,1
	Λίγο	21	26,3	26,9	41,0
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	22	27,5	28,2	69,2
	Πολύ	15	18,8	19,2	88,5
	Πάρα Πολύ	9	11,3	11,5	100,0
	Σύνολο	78	97,5	100,0	
Δεν απά- ντησαν		2	2,5		
	Σύνολο	80	100,0		



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

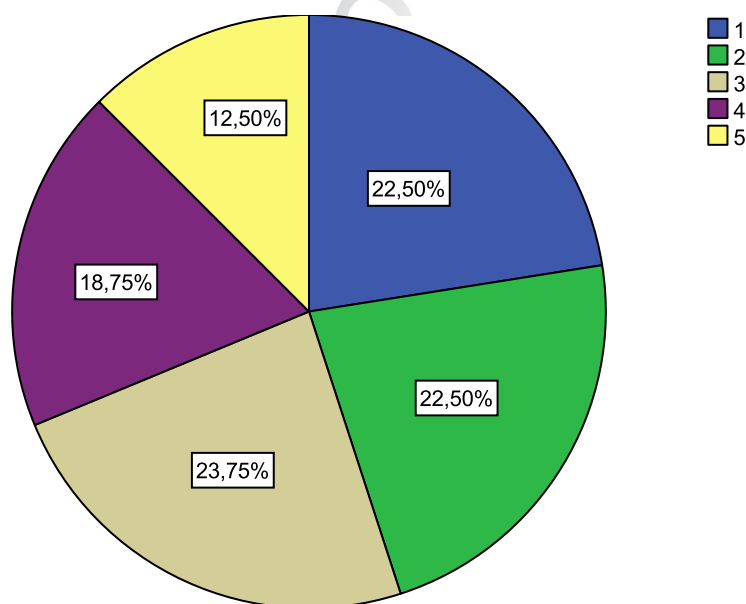
Γράφημα 4.3.2.10 Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου

4.3.2.11 Νιώθω κουρασμένος όταν ξυπνάω το πρωί.

Στον Πίνακα 4.3.2.11 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.11, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγοι Ούτε Πολύ”, στο 27,5%.

Πίνακας 4.3.2.11 Νιώθω κουρασμένος όταν ξυπνάω το πρωί

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	18	22,5	22,5	22,5
	Λίγο	18	22,5	22,5	45,0
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	19	23,8	23,8	68,8
	Πολύ	15	18,8	18,8	87,5
	Πάρα Πολύ	10	12,5	12,5	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

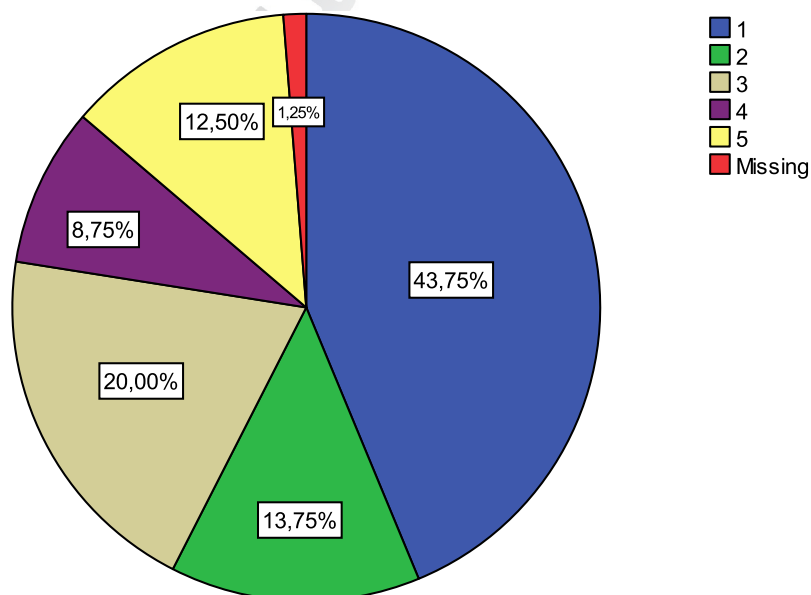
Γράφημα 4.3.2.11 Νιώθω κουρασμένος όταν ξυπνάω το πρωί

4.3.2.12 Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος προς τους ανθρώπους.

Στον Πίνακα 4.3.2.12 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.12, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Καθόλου”, στο 43,8%.

Πίνακας 4.3.2.12 Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος προς τους ανθρώπους

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτελέ- σμα	Καθόλου	35	43,8	44,3	44,3
	Λίγο	11	13,8	13,9	58,2
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	16	20,0	20,3	78,5
	Πολύ	7	8,8	8,9	87,3
	Πάρα Πολύ	10	12,5	12,7	100,0
	Σύνολο	79	98,8	100,0	
Δεν απα- ντήθηκαν		1	1,3		
	Σύνολο	80	100,0		



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

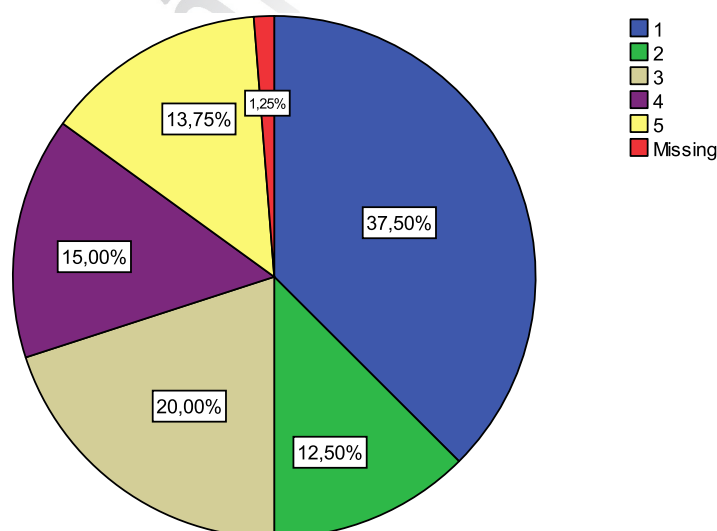
Γράφημα 4.3.2.12 Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος προς τους ανθρώπους

4.3.2.13 Με προβληματίζει ότι σιγά σιγά αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/η

Στον Πίνακα 4.3.2.13 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.13, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Καθόλου”, στο 37,5%.

Πίνακας 4.3.2.13 Με προβληματίζει ότι σιγά σιγά αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/η

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	30	37,5	38,0	38,0
	Λίγο	10	12,5	12,7	50,6
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	16	20,0	20,3	70,9
	Πολύ	12	15,0	15,2	86,1
	Πάρα Πολύ	11	13,8	13,9	100,0
	Σύνολο	79	98,8	100,0	
Δεν απαντήθηκαν		1	1,3		
	Σύνολο	80	100,0		



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

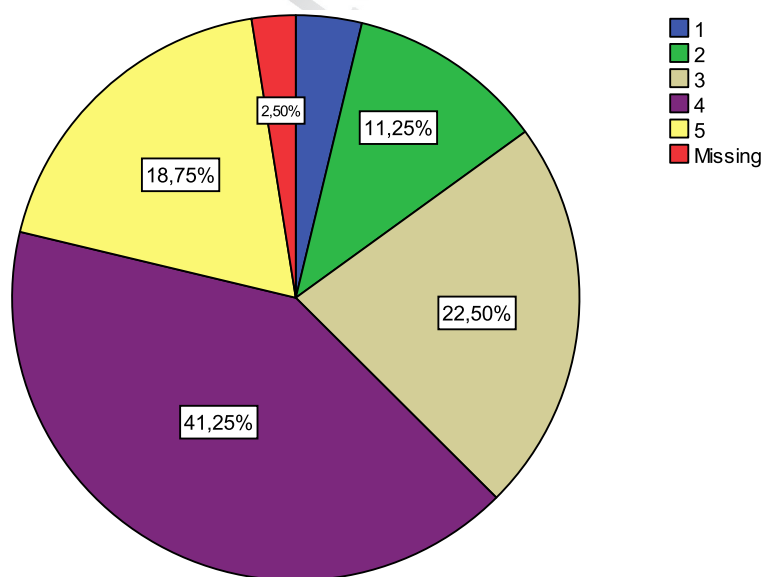
Γράφημα 4.3.2.13 Με προβληματίζει ότι σιγά σιγά αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/η

4.3.2.14 Με γεμίζει δύναμη και ενεργητικότητα η δουλειά με τους ασθενείς.

Στον Πίνακα 4.3.2.14 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.14, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Πολύ”, στο 41,3%.

Πίνακας 4.3.2.14 Με γεμίζει δύναμη και ενεργητικότητα η δουλειά με τους ασθενείς

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτελέ- σμα	Καθόλου	3	3,8	3,8	3,8
	Λίγο	9	11,3	11,5	15,4
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	18	22,5	23,1	38,5
	Πολύ	33	41,3	42,3	80,8
	Πάρα Πολύ	15	18,8	19,2	100,0
	Σύνολο	78	97,5	100,0	
Δεν απα- ντήθηκαν		2	2,5		
	Σύνολο	80	100,0		



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

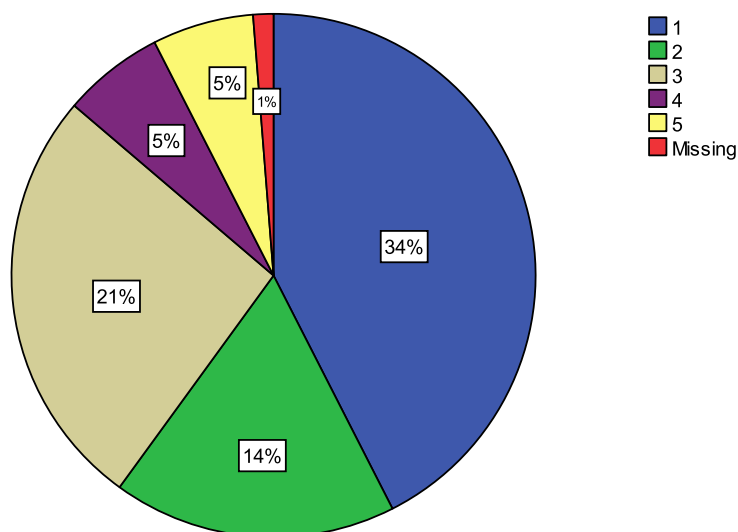
Γράφημα 4.3.2.14 Με γεμίζει δύναμη και ενεργητικότητα η δουλειά με τους ασθενείς.

4.3.2.15 Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου.

Στον Πίνακα 4.3.2.15 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.15 που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγο Ούτε Πολύ”, στο 27,5%.

Πίνακας 4.3.2.15 Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτελέ- σμα	Καθόλου	34	42,5	43,0	43,0
	Λίγο	14	17,5	17,7	60,8
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	21	26,3	26,6	87,3
	Πολύ	5	6,3	6,3	93,7
	Πάρα Πολύ	5	6,3	6,3	100,0
	Σύνολο	79	98,8	100,0	
Δεν απα- ντήθηκαν		1	1,3		
	Σύνολο	80	100,0		



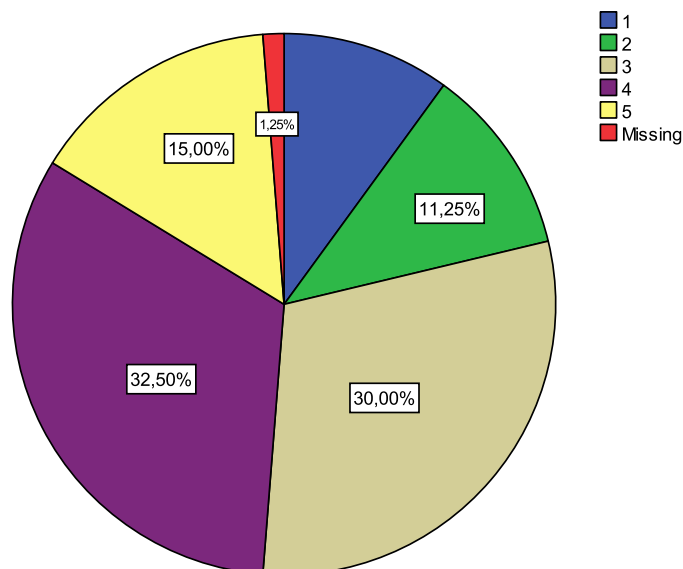
Γράφημα 4.3.2.15 Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου

4.3.2.16 Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου.

Στον Πίνακα 4.3.2.16 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.16, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Πολύ”, στο 32,5%.

Πίνακας 4.3.2.16 Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτελέ- σμα	Καθόλου	8	10,0	10,1	10,1
	Λίγο	9	11,3	11,4	21,5
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	24	30,0	30,4	51,9
	Πολύ	26	32,5	32,9	84,8
	Πάρα Πολύ	12	15,0	15,2	100,0
	Σύνολο	79	98,8	100,0	
Δεν απα- ντήθηκαν		1	1,3		
	Σύνολο	80	100,0		



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

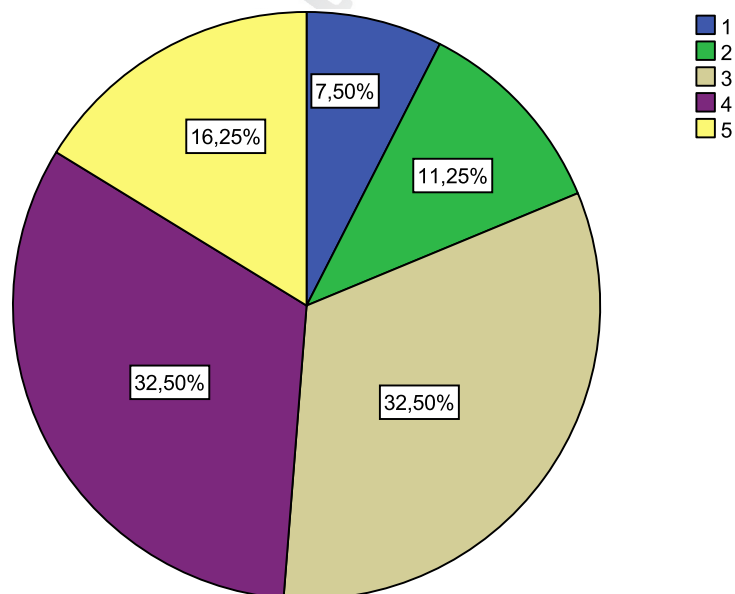
Γράφημα 4.3.2.16 Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου

4.3.2.17 Νιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά.

Στον Πίνακα 4.3.2.17 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.17, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της τόσο της απάντησης “Ούτε λίγοι Ούτε Πολύ”, όσο και της απάντησης “Πολύ”, στο 32,5%.

Πίνακας 4.3.2.17 Νιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτελέ- σμα	Καθόλου	6	7,5	7,5	7,5
	Λίγο	9	11,3	11,3	18,8
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	26	32,5	32,5	51,3
	Πολύ	26	32,5	32,5	83,8
	Πάρα Πολύ	13	16,3	16,3	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

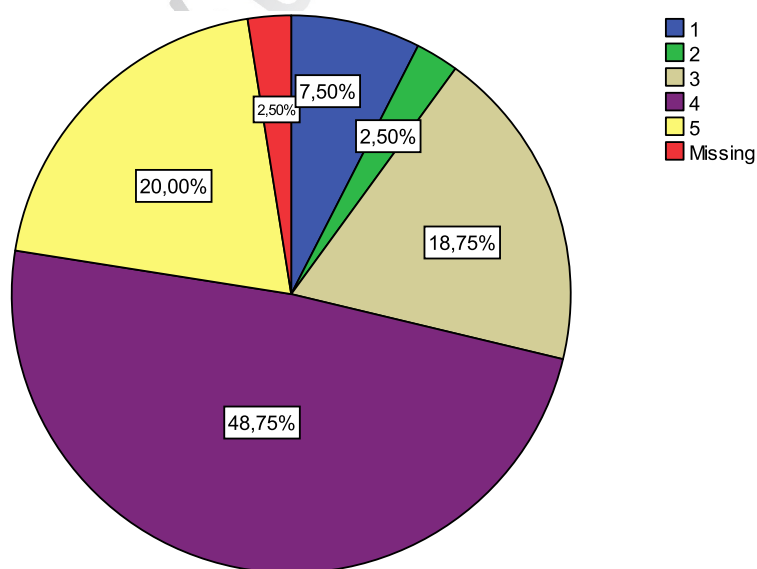
Γράφημα 4.3.2.17 Νιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά

4.3.2.18 Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των ασθενών μέσα από τη δουλειά μου.

Στον Πίνακα 4.3.2.18 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.18, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Πολύ”, στο 48,8%.

Πίνακας 4.3.2.18 Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των ασθενών μέσα από τη δουλειά μου

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	6	7,5	7,7	7,7
	Λίγο	2	2,5	2,6	10,3
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	15	18,8	19,2	29,5
	Πολύ	39	48,8	50,0	79,5
	Πάρα Πολύ	16	20,0	20,5	100,0
	Σύνολο	78	97,5	100,0	
Δεν απαντήθηκαν		2	2,5		
	Σύνολο	80	100,0		



1=Καθόλου 2=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 3=Πολύ 4=Πάρα Πολύ

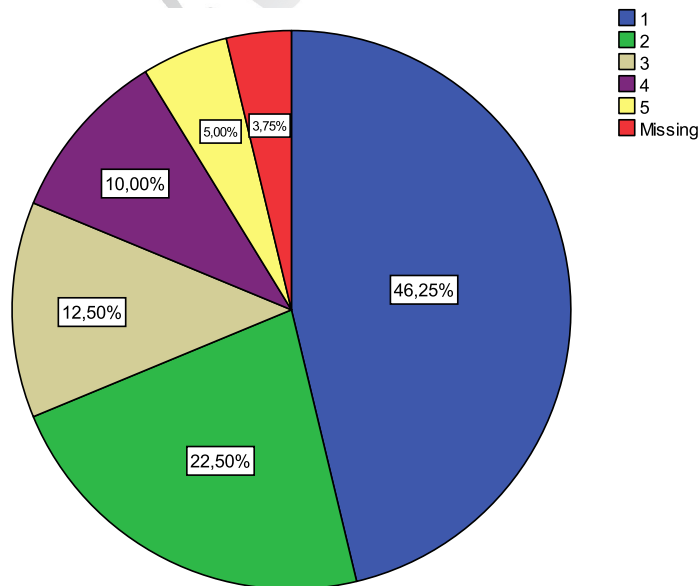
Γράφημα 4.3.2.18 Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των ασθενών μέσα από τη δουλειά μου

4.3.2.19 Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο πια

Στον Πίνακα 4.3.2.19 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.19, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Καθόλου, στο 46,3%.

Πίνακας 4.3.2.19 Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο πια

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτελέ- σμα	Καθόλου	37	46,3	48,1	48,1
	Λίγο	18	22,5	23,4	71,4
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	10	12,5	13,0	84,4
	Πολύ	8	10,0	10,4	94,8
	Πάρα Πολύ	4	5,0	5,2	100,0
	Σύνολο	77	96,3	100,0	
Δεν απα- ντήθηκαν		3	3,8		
	Σύνολο	80	100,0		



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

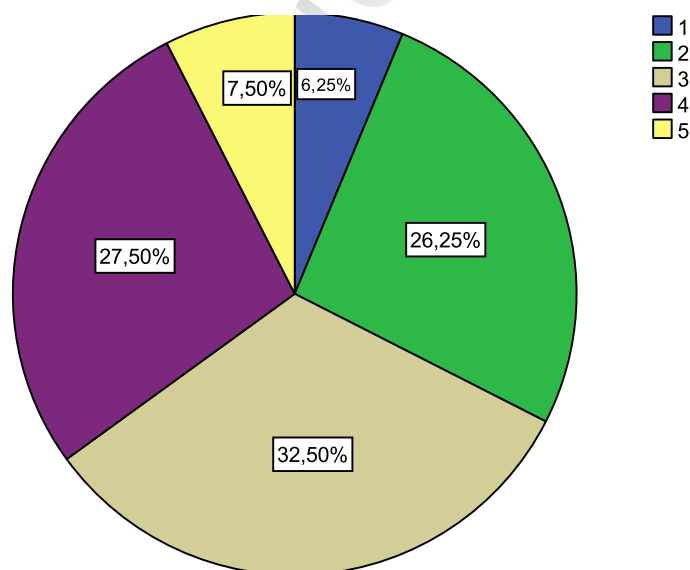
Γράφημα 4.3.2.19 Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο πια

4.3.2.20 Αντιμετωπίζω πολύ ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου

Στον Πίνακα 4.3.2.20 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.2.20, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγο Ούτε πολύ”, στο 32,5%.

Πίνακας 4.3.2.20 Αντιμετωπίζω πολύ ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτελέ- σμα	Καθόλου	5	6,3	6,3	6,3
	Λίγο	21	26,3	26,3	32,5
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	26	32,5	32,5	65,0
	Πολύ	22	27,5	27,5	92,5
	Πάρα Πολύ	6	7,5	7,5	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

Γράφημα 4.3.2.20 Αντιμετωπίζω πολύ ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου

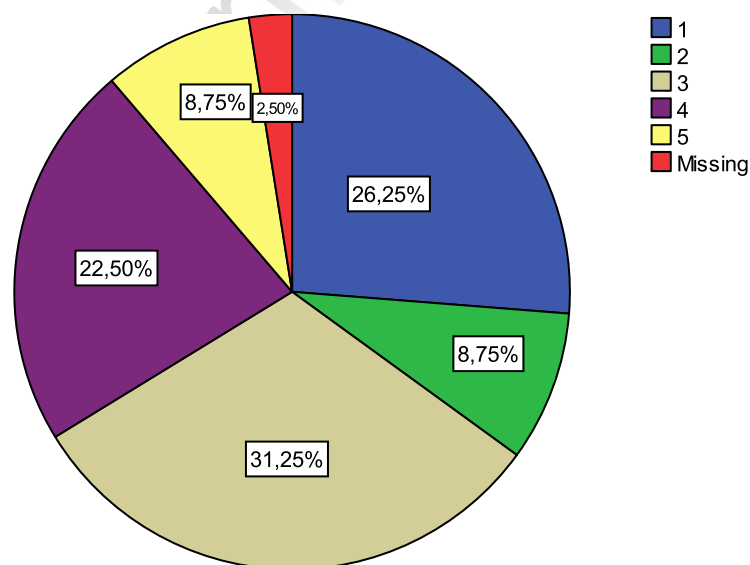
4.3.3 Χαρακτηριστικά Προϊσταμένου

4.3.3.1 Νιώθετε ότι ο τρόπος που σας ασκεί εποπτεία συντελεί στην βελτίωση της εργασίας σας;

Στον Πίνακα 4.3.3.1 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.3.1, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγο Ούτε πολύ”, στο 31,3%.

Πίνακας 4.3.3.1 Νιώθετε ότι ο τρόπος που σας ασκεί εποπτεία συντελεί στην βελτίωση της εργασίας σας;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	21	26,3	26,9	26,9
	Λίγο	7	8,8	9,0	35,9
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	25	31,3	32,1	67,9
	Πολύ	18	22,5	23,1	91,0
	Πάρα Πολύ	7	8,8	9,0	100,0
	Σύνολο	78	97,5	100,0	
Δεν απαντήθηκαν		2	2,5		
	Σύνολο	80	100,0		



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

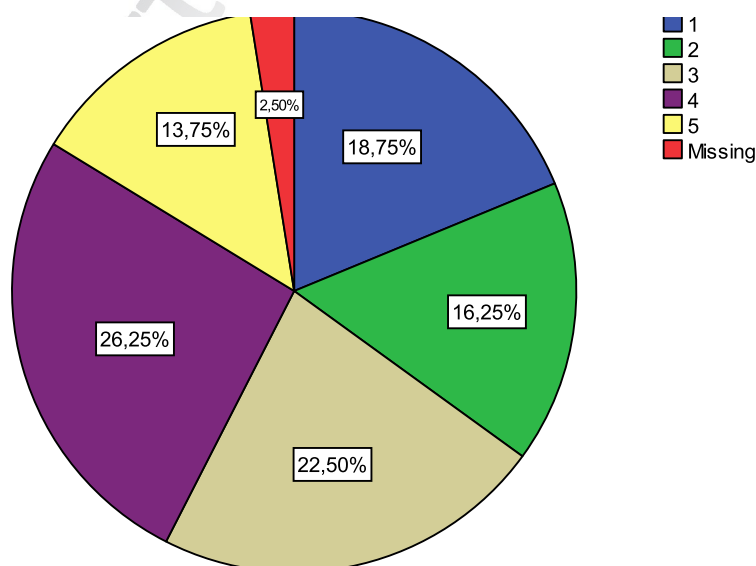
Γράφημα 4.3.3.1 Νιώθετε ότι ο τρόπος που σας ασκεί εποπτεία συντελεί στην βελτίωση της εργασίας σας;

4.3.3.2 Νιώθω ότι ο/η προϊστάμενος/η αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλω στη δουλειά μου και με επιβραβεύει ανάλογα.

Στον Πίνακα 4.3.3.2 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.3.2, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Πολύ”, στο 26,3%.

Πίνακας 4.3.3.2 Νιώθω ότι ο/η προϊστάμενος/η αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλω στη δουλειά μου και με επιβραβεύει ανάλογα

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	15	18,8	19,2	19,2
	Λίγο	13	16,3	16,7	35,9
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	18	22,5	23,1	59,0
	Πολύ	21	26,3	26,9	85,9
	Πάρα Πολύ	11	13,8	14,1	100,0
	Σύνολο	78	97,5	100,0	
Δεν απαντήθηκαν		2	2,5		
	Σύνολο	80	100,0		



1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ 4=Πολύ 5=Πάρα Πολύ

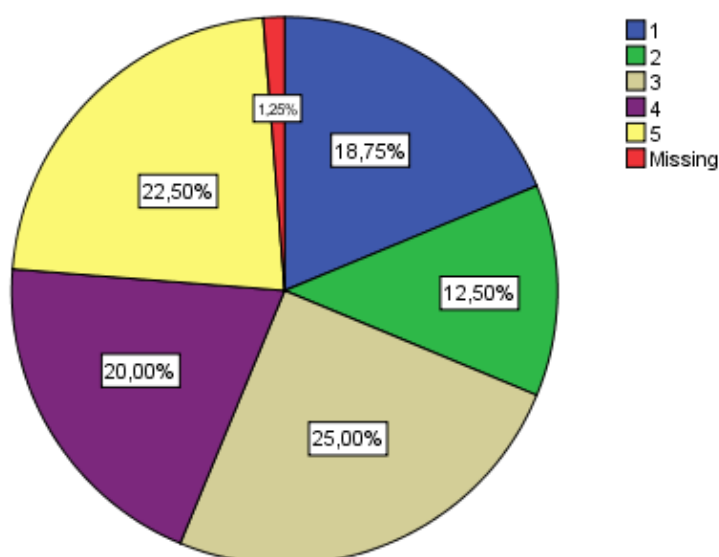
Γράφημα 4.3.3.2 Νιώθω ότι ο/η προϊστάμενος/η αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλω στη δουλειά μου και με επιβραβεύει ανάλογα

4.3.3.3 Αισθάνομαι ικανοποίηση από την επικοινωνία μου με τον προϊστάμενο/η μου

Στον Πίνακα 4.3.3.3 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.3.3, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγο Ούτε πολύ, στο 25%.

Πίνακας 4.3.3.3 Αισθάνομαι ικανοποίηση από την επικοινωνία μου με τον προϊστάμενο/η μου

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	15	18,8	19,0	19,0
	Λίγο	10	12,5	12,7	31,6
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	20	25,0	25,3	57,0
	Πολύ	16	20,0	20,3	77,2
	Πάρα Πολύ	18	22,5	22,8	100,0
	Σύνολο	79	98,8	100,0	
Δεν απαντήθηκαν		1	1,3		
	Σύνολο	80	100,0		



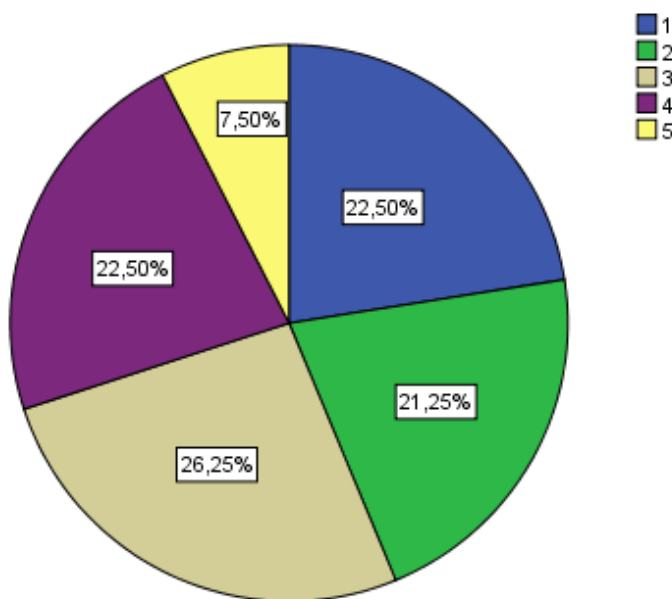
Γράφημα 4.3.3.3 Αισθάνομαι ικανοποίηση από την επικοινωνία μου με τον προϊστάμενο/η μου

4.3.3.4 Έχω τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων;

Στον Πίνακα 4.3.3.4 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.3.4, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγο Ούτε πολύ”, στην ερώτηση αν έχετε τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, στο 21%.

Πίνακας 4.3.3.4 Έχω τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	18	22,5	22,5	22,5
	Λίγο	17	21,3	21,3	43,8
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	21	26,3	26,3	70,0
	Πολύ	18	22,5	22,5	92,5
	Πάρα Πολύ	6	7,5	7,5	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



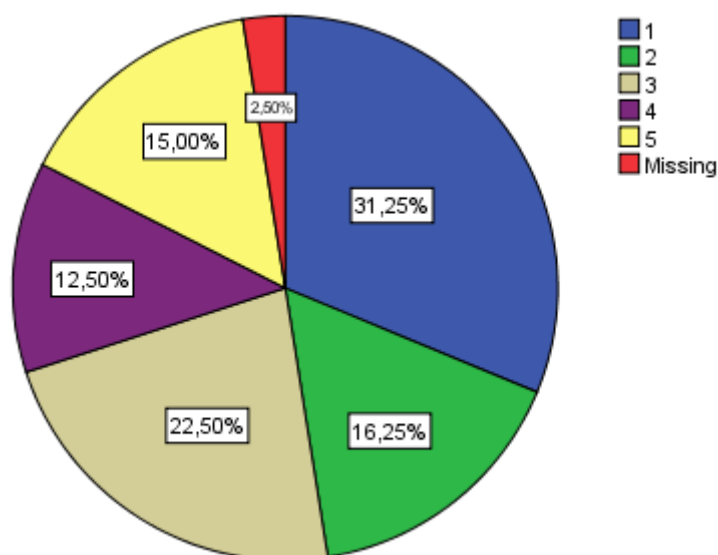
Γράφημα 4.3.3.4 Έχω τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων;

4.3.3.5 Πόσο άγχος και πίεση σας δημιουργεί η άσκηση εποπτείας από τον/την προϊστάμενο/η σας στην επαγγελματική σας δραστηριότητα;

Στον Πίνακα 4.3.3.5 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.3.5, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Καθόλου”, στο 31,3%.

Πίνακας 4.3.3.5 Πόσο άγχος και πίεση σας δημιουργεί η άσκηση εποπτείας από τον/την προϊστάμενο/η σας στην επαγγελματική σας δραστηριότητα;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	25	31,3	32,1	32,1
	Λίγο	13	16,3	16,7	48,7
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	18	22,5	23,1	71,8
	Πολύ	10	12,5	12,8	84,6
	Πάρα Πολύ	12	15,0	15,4	100,0
	Σύνολο	78	97,5	100,0	
Δεν απαντήθηκαν		2	2,5		
	Σύνολο	80	100,0		



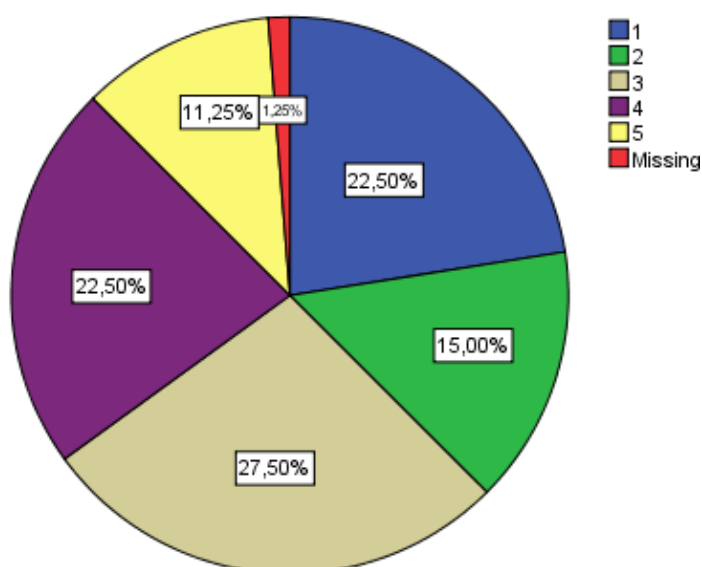
Γράφημα 4.3.3.5 Πόσο άγχος και πίεση σας δημιουργεί η άσκηση εποπτείας από τον/την προϊστάμενο/η σας στην επαγγελματική σας δραστηριότητα;

4.3.3.6 Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τον/την προϊστάμενο/η μου γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις;

Στον Πίνακα 4.3.3.6 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.3.6, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγο Ούτε πολύ”, στο 27,5%.

Πίνακας 4.3.3.6 Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τον/την προϊστάμενο/η μου γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	18	22,5	22,8	22,8
	Λίγο	12	15,0	15,2	38,0
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	22	27,5	27,8	65,8
	Πολύ	18	22,5	22,8	88,6
	Πάρα Πολύ	9	11,3	11,4	100,0
	Σύνολο	79	98,8	100,0	
Δεν απαντήθηκαν		1	1,3		
	Σύνολο	80	100,0		



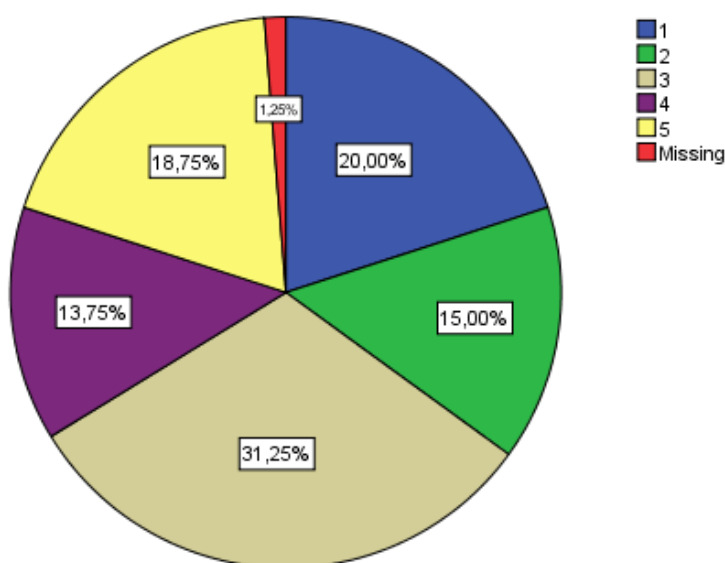
Γράφημα 4.3.3.6 Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τον/την προϊστάμενο/η μου γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις;

4.3.3.7 Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενός/η μου με συμβουλεύει και μου δίνει τις απαραίτητες οδηγίες για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου.

Στον Πίνακα 4.3.3.7 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.3.7, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγο Ούτε πολύ”, στο 31,3%.

Πίνακας 4.3.3.7 Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενός/η μου με συμβουλεύει και μου δίνει τις απαραίτητες οδηγίες για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	16	20,0	20,3	20,3
	Λίγο	12	15,0	15,2	35,4
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	25	31,3	31,6	67,1
	Πολύ	11	13,8	13,9	81,0
	Πάρα Πολύ	15	18,8	19,0	100,0
	Σύνολο	79	98,8	100,0	
Δεν απαντήθηκαν		1	1,3		
	Σύνολο	80	100,0		



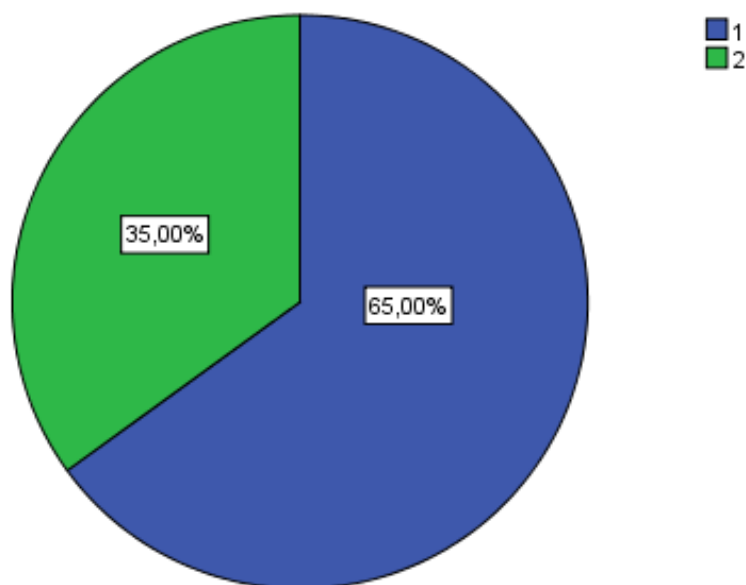
Γράφημα 4.3.3.7 Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενός/η μου με συμβουλεύει και μου δίνει τις απαραίτητες οδηγίες για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου

4.3.3.8 Τι κλίμα επικρατεί στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Στον Πίνακα 4.3.3.8 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.3.8, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Θετικό”, στο 65%.

Πίνακας 4.3.3.8 Τι κλίμα επικρατεί στο εργασιακό σας περιβάλλον;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Θετικό	52	65,0	65,0	65,0
	Αρνητικό	28	35,0	35,0	100,0
	Σύνολο	80	100,0	100,0	



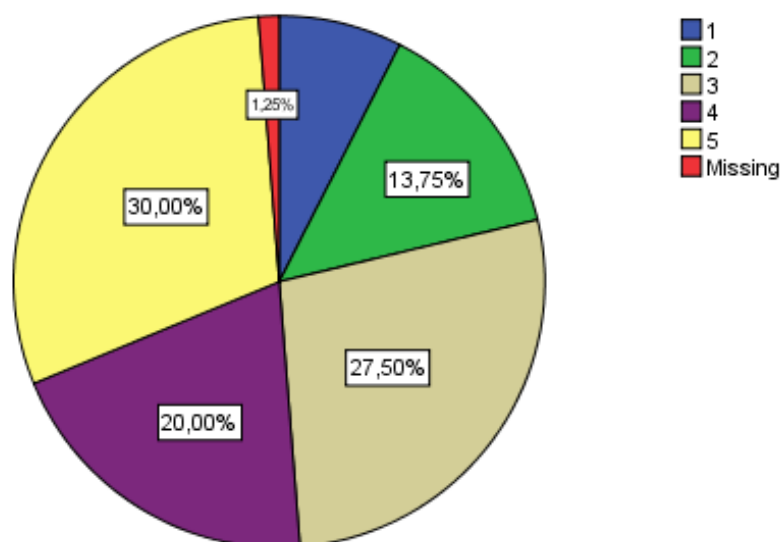
Γράφημα 4.3.3.8 Τι κλίμα επικρατεί στο εργασιακό σας περιβάλλον;

4.3.3.9 Πόσο επιδρά στη διαμόρφωση – διατήρηση αυτού του κλίματος ο/η προϊστάμενος/η σας;

Στον Πίνακα 4.3.3.9 παρουσιάζεται το συνολικό αριθμητικό αποτέλεσμα των απαντήσεων καθώς και η ποσοστιαία διάρθρωση της ερώτησης στην 5/θμια κλίμακα με τη σχετική απεικόνιση στο Γράφημα 4.3.3.9, που δείχνει μηδενική σχεδόν διασπορά των απαντήσεων στην κλίμακα, με το ποσοστό της απάντησης “Ούτε λίγο Ούτε πολύ”, στο 27,5%.

Πίνακας 4.3.3.9 Πόσο επιδρά στη διαμόρφωση – διατήρηση αυτού του κλίματος ο/η προϊστάμενος/η σας;

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Μερικό Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Αποτέλεσμα	Καθόλου	6	7,5	7,6	7,6
	Λίγο	11	13,8	13,9	21,5
	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	22	27,5	27,8	49,4
	Πολύ	16	20,0	20,3	69,6
	Πάρα Πολύ	24	30,0	30,4	100,0
	Σύνολο	79	98,8	100,0	
Δεν απαντήθηκαν		1	1,3		
	Σύνολο	80	100,0		



Γράφημα 4.3.3.9 Πόσο επιδρά στη διαμόρφωση – διατήρηση αυτού του κλίματος ο/η προϊστάμενος/η σας;

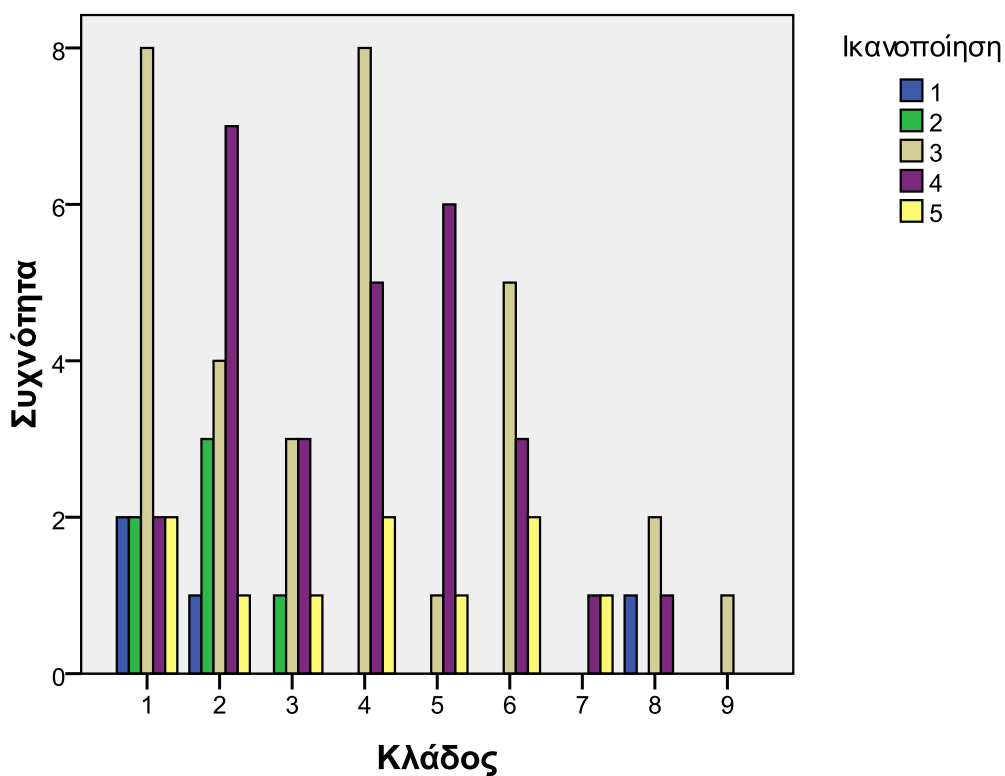
4.4 Συσχετίσεις

Σε μια περαιτέρω ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση, στον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.1 (Ικανοποίηση από τις Εργασία τους), παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των Νοσηλευτών και των Εργοθεραπευτών δηλώνουν Πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ μεγάλο ποσοστό των Ιατρών και των Φυσικοθεραπευτών είναι μέτρια ικανοποιημένοι.

Πίνακας 4.4.1 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου * Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας

		Ικανοποίηση από την εργασία τους				
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Κλάδος						
Γιατρός	Συχνότητα	2	2	8	2	2
	% Κλάδος	12,5%	12,5%	50,0%	12,5%	12,5%
	% Ικανοποίησης	50,0%	33,3%	25,0%	7,1%	20,0%
	% Σύνολο	2,5%	2,5%	10,0%	2,5%	2,5%
Νοσηλεύτης	Συχνότητα	1	3	4	7	1
	% Κλάδος	6,3%	18,8%	25,0%	43,8%	6,3%
	% Ικανοποίησης	25,0%	50,0%	12,5%	25,0%	10,0%
	% Σύνολο	1,3%	3,8%	5,0%	8,8%	1,3%
Τεχνολόγος-Παρασκευαστής	Συχνότητα	0	1	3	3	1
	% Κλάδος	,0%	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%
	% Ικανοποίησης	,0%	16,7%	9,4%	10,7%	10,0%
	% Σύνολο	,0%	1,3%	3,8%	3,8%	1,3%
Φυσικοθεραπευτής	Συχνότητα	0	0	8	5	2
	% Κλάδος	,0%	,0%	53,3%	33,3%	13,3%
	% Ικανοποίησης	,0%	,0%	25,0%	17,9%	20,0%
	% Σύνολο	,0%	,0%	10,0%	6,3%	2,5%
Εργοθεραπευτής	Συχνότητα	0	0	1	6	1
	% Κλάδος	,0%	,0%	12,5%	75,0%	12,5%
	% Ικανοποίησης	,0%	,0%	3,1%	21,4%	10,0%
	% Σύνολο	,0%	,0%	1,3%	7,5%	1,3%
Διοικητικό Στέλεχος	Συχνότητα	0	0	5	3	2
	% Κλάδος	,0%	,0%	50,0%	30,0%	20,0%
	% Ικανοποίησης	,0%	,0%	15,6%	10,7%	20,0%
	% Σύνολο	,0%	,0%	6,3%	3,8%	2,5%
Λογοθεραπευτής	Συχνότητα	0	0	0	1	1
	% Κλάδος	,0%	,0%	,0%	50,0%	50,0%

	% Ικανοποίησης	,0%	,0%	,0%	3,6%	10,0%
	% Σύνολο	,0%	,0%	,0%	1,3%	1,3%
Κοινωνικός Λειτουργός	Συχνότητα	1	0	2	1	0
	% Κλάδος	25,0%	,0%	50,0%	25,0%	,0%
	% Ικανοποίησης	25,0%	,0%	6,3%	3,6%	,0%
	% Σύνολο	1,3%	,0%	2,5%	1,3%	,0%
Ψυχολόγος	Συχνότητα	0	0	1	0	0
	% Κλάδος	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%
	% Ικανοποίησης	,0%	,0%	3,1%	,0%	,0%
	% Σύνολο	,0%	,0%	1,3%	,0%	,0%
Σύνολο	Συχνότητα	4	6	32	28	10
	% Κλάδος	5,0%	7,5%	40,0%	35,0%	12,5%
	% Ικανοποίησης	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο	5,0%	7,5%	40,0%	35,0%	12,5%



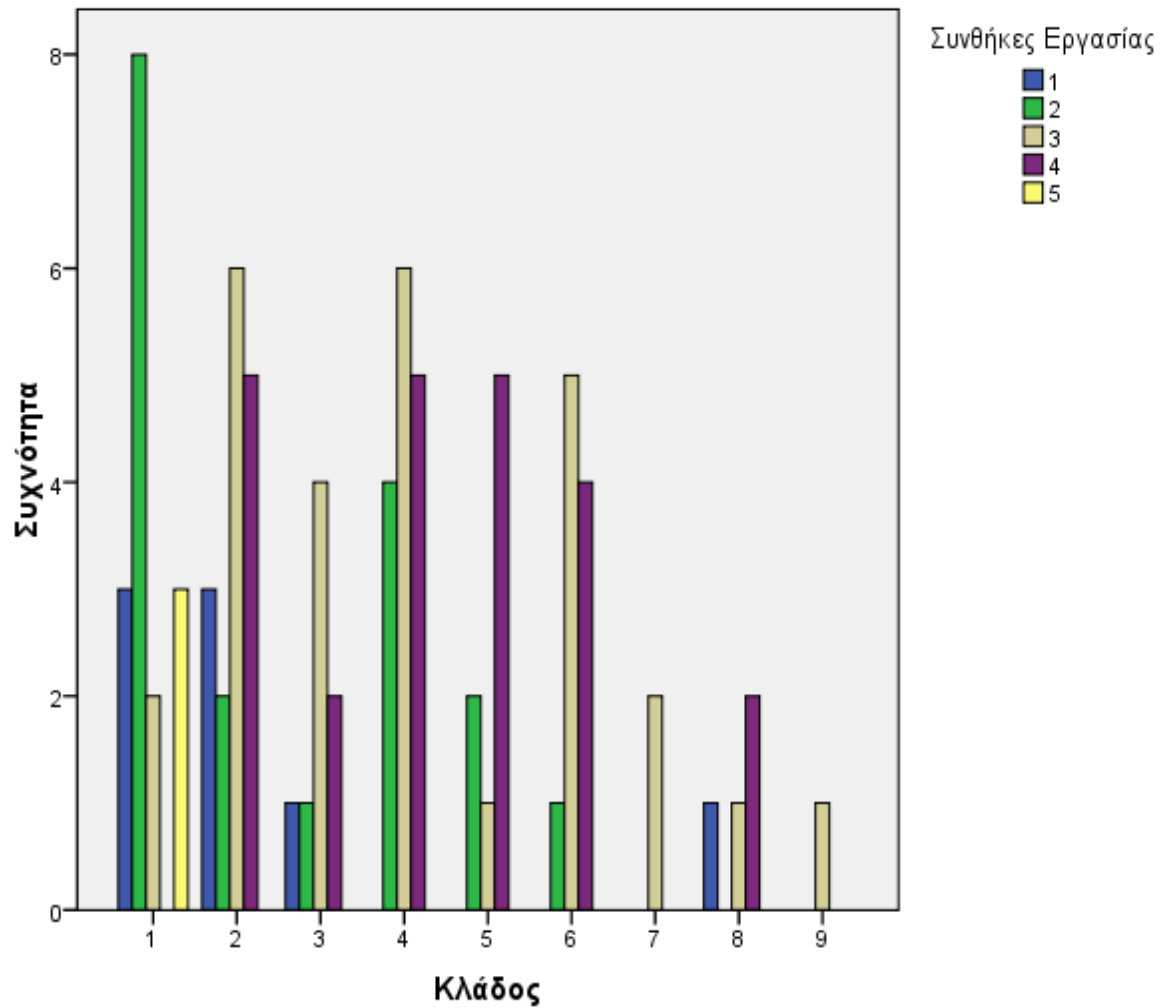
Γράφημα 4.4.1 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου* Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας

Σε μια περαιτέρω ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση, στον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.3 (Ικανοποίηση από τις Συνθήκες Εργασίας), παρατηρούμε ότι 1/2 των εργαζομένων που ανήκουν στον Επιστημονικό Κλάδο της Ιατρικής, δεν είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους σε αντίθεση με τον κλάδο των Εργοθεραπευτών, που παρουσιάζονται ικανοποιημένοι, αν και σε μικρό ποσοστό.

Πίνακας 4.4.2 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου* Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

Κλάδος		Ικανοποίηση και Συνθήκες εργασίας				
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε πολύ Ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ
Γιατρός	Συχνότητα	3	8	2	0	3
	% Κλάδος	18,8%	50,0%	12,5%	,0%	18,8%
	% Συνθήκες	37,5%	44,4%	7,1%	,0%	100,0%
	% Σύνολο	3,8%	10,0%	2,5%	,0%	3,8%
Νοσηλεύτης	Συχνότητα	3	2	6	5	0
	% Κλάδος	18,8%	12,5%	37,5%	31,3%	,0%
	% Συνθήκες	37,5%	11,1%	21,4%	21,7%	,0%
	% Σύνολο	3,8%	2,5%	7,5%	6,3%	,0%
Τεχνολόγος – Παρασκευαστής	Συχνότητα	1	1	4	2	0
	% Κλάδος	12,5%	12,5%	50,0%	25,0%	,0%
	% Συνθήκες	12,5%	5,6%	14,3%	8,7%	,0%
	% Σύνολο	1,3%	1,3%	5,0%	2,5%	,0%
Φυσικοθεραπευτής	Συχνότητα	0	4	6	5	0
	% Κλάδος	,0%	26,7%	40,0%	33,3%	,0%
	% Συνθήκες	,0%	22,2%	21,4%	21,7%	,0%
	% Σύνολο	,0%	5,0%	7,5%	6,3%	,0%
Εργοθεραπευτής	Συχνότητα	0	2	1	5	0
	% Κλάδος	,0%	25,0%	12,5%	62,5%	,0%
	% Συνθήκες	,0%	11,1%	3,6%	21,7%	,0%
	% Σύνολο	,0%	2,5%	1,3%	6,3%	,0%
Διοικητικό Στέλεχος	Συχνότητα	0	1	5	4	0
	% Κλάδος	,0%	10,0%	50,0%	40,0%	,0%
	% Συνθήκες	,0%	5,6%	17,9%	17,4%	,0%
	% Σύνολο	,0%	1,3%	6,3%	5,0%	,0%
Λογοθεραπευτής	Συχνότητα	0	0	2	0	0
	% Κλάδος	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%
	% Συνθήκες	,0%	,0%	7,1%	,0%	,0%
	% Σύνολο	,0%	,0%	2,5%	,0%	,0%
Κοινωνικός Λειτουργός	Συχνότητα	1	0	1	2	0
	% Κλάδος	25,0%	,0%	25,0%	50,0%	,0%
	% Συνθήκες	12,5%	,0%	3,6%	8,7%	,0%
	% Σύνολο	1,3%	,0%	1,3%	2,5%	,0%
Ψυχολόγος	Συχνότητα	0	0	1	0	0
	% Κλάδος	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%

	% Συνθήκες	,0%	,0%	3,6%	,0%	,0%
	% Σύνολο	,0%	,0%	1,3%	,0%	,0%
Σύνολο	Συχνότητα	8	18	28	23	3
	% Κλάδος	10,0%	22,5%	35,0%	28,8%	3,8%
	% Συνθήκες	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο	10,0%	22,5%	35,0%	28,8%	3,8%



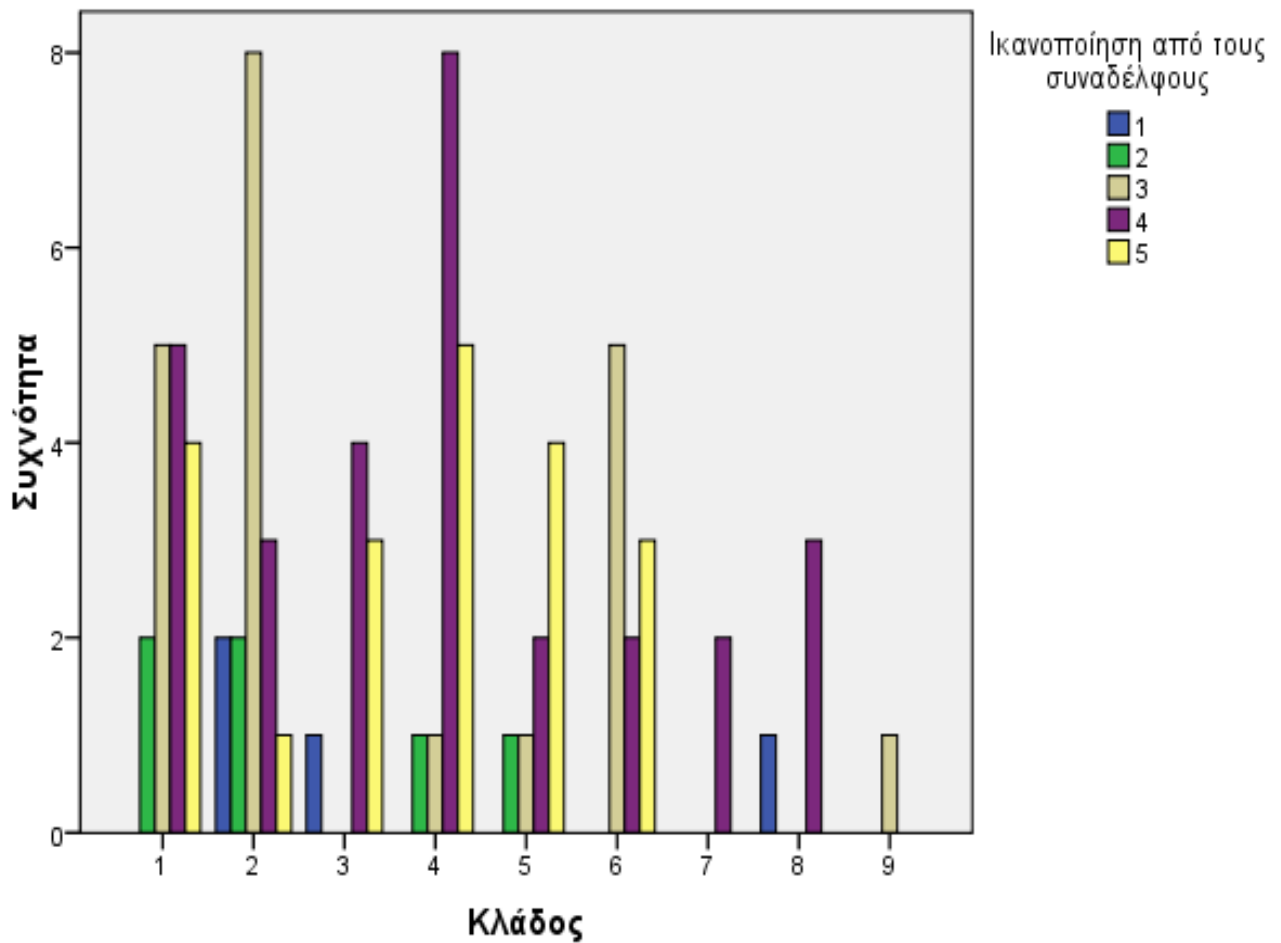
Γράφημα 4.4.2 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου* Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

Σε μια περαιτέρω ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση, στον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.5 (Ικανοποίηση από τους Συναδέλφους σας), παρατηρούμε ότι ένα μικρό ποσοστό των Φυσικοθεραπευτών, είναι Πολύ ικανοποιημένοι από τη σχέση τους με τους συναδέλφους τους.

Πίνακας 4.4.3 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου * Ικανοποίηση από τους συναδέλφους

Κλάδος		Ικανοποίηση από τους συναδέλφους				
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε Πολύ Ούτε Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ
Γιατρός	Συχνότητα	0	2	5	5	4
	% Κλάδος	,0%	12,5%	31,3%	31,3%	25,0%
	% Συναδέλφους	,0%	33,3%	23,8%	17,2%	20,0%
	% Σύνολο	,0%	2,5%	6,3%	6,3%	5,0%
Νοσηλεύτης	Συχνότητα	2	2	8	3	1
	% Κλάδος	12,5%	12,5%	50,0%	18,8%	6,3%
	% Συναδέλφους	50,0%	33,3%	38,1%	10,3%	5,0%
	% Σύνολο	2,5%	2,5%	10,0%	3,8%	1,3%
Τεχνολόγος-Παρασκευαστής	Συχνότητα	1	0	0	4	3
	% Κλάδος	12,5%	,0%	,0%	50,0%	37,5%
	% Συναδέλφους	25,0%	,0%	,0%	13,8%	15,0%
	% Σύνολο	1,3%	,0%	,0%	5,0%	3,8%
Φυσικοθεραπευτής	Συχνότητα	0	1	1	8	5
	% Κλάδος	,0%	6,7%	6,7%	53,3%	33,3%
	% Συναδέλφους	,0%	16,7%	4,8%	27,6%	25,0%
	% Σύνολο	,0%	1,3%	1,3%	10,0%	6,3%
Εργοθεραπευτής	Συχνότητα	0	1	1	2	4
	% Κλάδος	,0%	12,5%	12,5%	25,0%	50,0%
	% Συναδέλφους	,0%	16,7%	4,8%	6,9%	20,0%
	% Σύνολο	,0%	1,3%	1,3%	2,5%	5,0%
Διοικητικό Στέλεχος	Συχνότητα	0	0	5	2	3
	% Κλάδος	,0%	,0%	50,0%	20,0%	30,0%
	% Συναδέλφους	,0%	,0%	23,8%	6,9%	15,0%
	% Σύνολο	,0%	,0%	6,3%	2,5%	3,8%
Λογοθεραπευτής	Συχνότητα	0	0	0	2	0
	% Κλάδος	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%
	% Συναδέλφους	,0%	,0%	,0%	6,9%	,0%
	% Σύνολο	,0%	,0%	,0%	2,5%	,0%
Κοινωνικός Λειτουργός	Συχνότητα	1	0	0	3	0
	% Κλάδος	25,0%	,0%	,0%	75,0%	,0%
	% Συναδέλφους	25,0%	,0%	,0%	10,3%	,0%
	% Σύνολο	1,3%	,0%	,0%	3,8%	,0%
Ψυχολόγος	Συχνότητα	0	0	1	0	0
	% Κλάδος	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%
	% Συναδέλφους	,0%	,0%	4,8%	,0%	,0%
	% Σύνολο	,0%	,0%	1,3%	,0%	,0%
Σύνολο	Συχνότητα	4	6	21	29	20
	% Κλάδος	5,0%	7,5%	26,3%	36,3%	25,0%
	% Συναδέλφους	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	% Σύνολο	5,0%	7,5%	26,3%	36,3%	25,0%
--	----------	------	------	-------	-------	-------



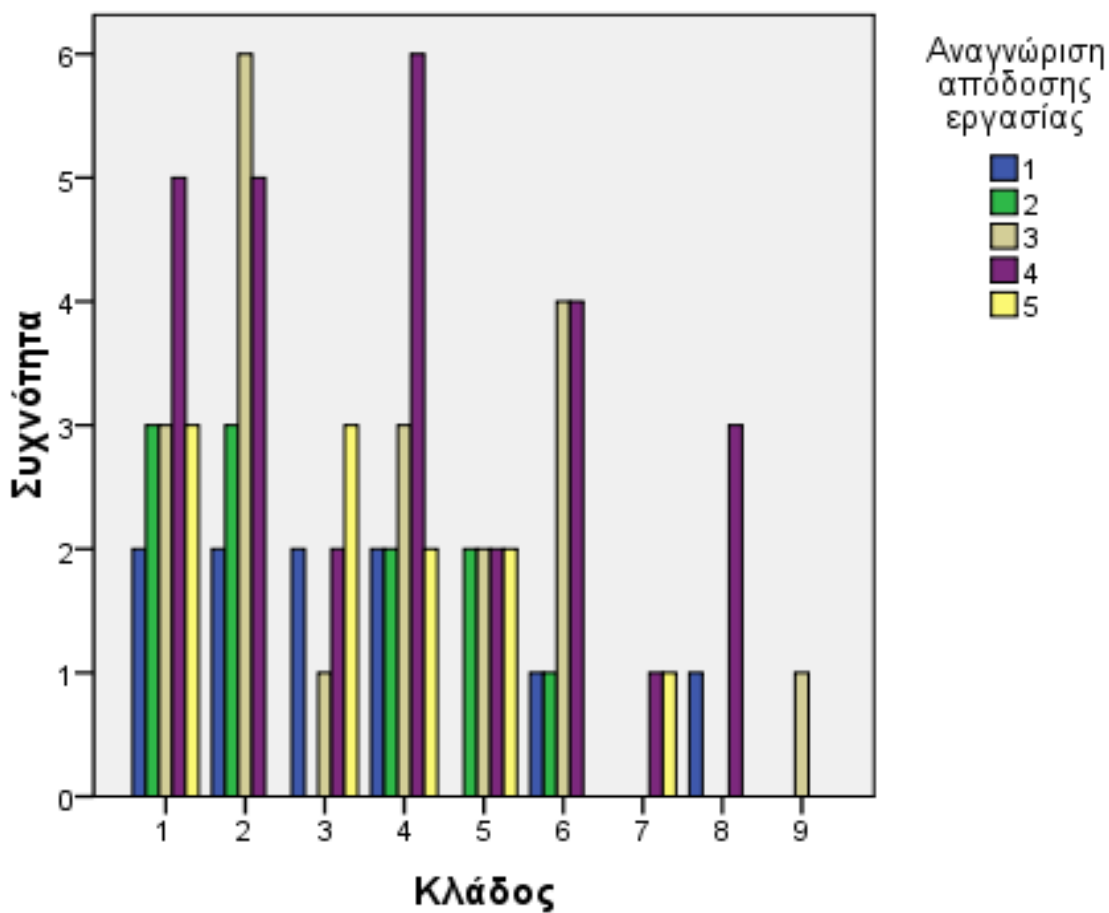
Γράφημα 4.4.3 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου * Ικανοποίηση από τους συναδέλφους

Σε μια περαιτέρω ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση, στον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.6 (Αναγνώριση απόδοσης), παρατηρούμε ότι οι κλάδοι των Ιατρών, των Νοσηλευτών και των Εργοθεραπευτών θεωρούν ότι αναγνωρίζεται η απόδοση της εργασίας τους σε σχέση με τους άλλους κλάδους.

Πίνακας 4.4.4 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου * Αναγνώριση απόδοσης εργασίας

Κλάδος		Αναγνώριση απόδοσης εργασίας				
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
Γιατρός	Συχνότητα	2	3	3	5	3
	% Κλάδος	12,5%	18,8%	18,8%	31,3%	18,8%
	% Αναγνώριση	20,0%	27,3%	15,0%	17,9%	27,3%
	% Σύνολο	2,5%	3,8%	3,8%	6,3%	3,8%
Νοσηλευτής	Συχνότητα	2	3	6	5	0
	% Κλάδος	12,5%	18,8%	37,5%	31,3%	,0%
	% Αναγνώριση	20,0%	27,3%	30,0%	17,9%	,0%
	% Σύνολο	2,5%	3,8%	7,5%	6,3%	,0%
Τεχνολόγος-Παρασκευαστής	Συχνότητα	2	0	1	2	3
	% Κλάδος	25,0%	,0%	12,5%	25,0%	37,5%
	% Αναγνώριση	20,0%	,0%	5,0%	7,1%	27,3%
	% Σύνολο	2,5%	,0%	1,3%	2,5%	3,8%
Φυσικοθεραπευτής	Συχνότητα	2	2	3	6	2
	% Κλάδος	13,3%	13,3%	20,0%	40,0%	13,3%
	% Αναγνώριση	20,0%	18,2%	15,0%	21,4%	18,2%
	% Σύνολο	2,5%	2,5%	3,8%	7,5%	2,5%
Εργοθεραπευτής	Συχνότητα	0	2	2	2	2
	% Κλάδος	,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
	% Αναγνώριση	,0%	18,2%	10,0%	7,1%	18,2%
	% Σύνολο	,0%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Διοικητικό Στέλεχος	Συχνότητα	1	1	4	4	0
	% Κλάδος	10,0%	10,0%	40,0%	40,0%	,0%
	% Αναγνώριση	10,0%	9,1%	20,0%	14,3%	,0%
	% Σύνολο	1,3%	1,3%	5,0%	5,0%	,0%
Λογοθεραπευτής	Συχνότητα	0	0	0	1	1
	% Κλάδος	,0%	,0%	,0%	50,0%	50,0%
	% Αναγνώριση	,0%	,0%	,0%	3,6%	9,1%
	% Σύνολο	,0%	,0%	,0%	1,3%	1,3%
Κοινωνικός Λειτουργός	Συχνότητα	1	0	0	3	0
	% Κλάδος	25,0%	,0%	,0%	75,0%	,0%

	% Ανα- γνώριση	10,0%	,0%	,0%	10,7%	,0%
	% Σύνολο	1,3%	,0%	,0%	3,8%	,0%
Ψυχολόγος	Συχνότητα	0	0	1	0	0
	% Κλάδος	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%
	% Ανα- γνώριση	,0%	,0%	5,0%	,0%	,0%
	% Σύνολο	,0%	,0%	1,3%	,0%	,0%
Σύνολο	Συχνότητα	10	11	20	28	11
	% Κλάδος	12,5%	13,8%	25,0%	35,0%	13,8%
	% Ανα- γνώριση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο	12,5%	13,8%	25,0%	35,0%	13,8%



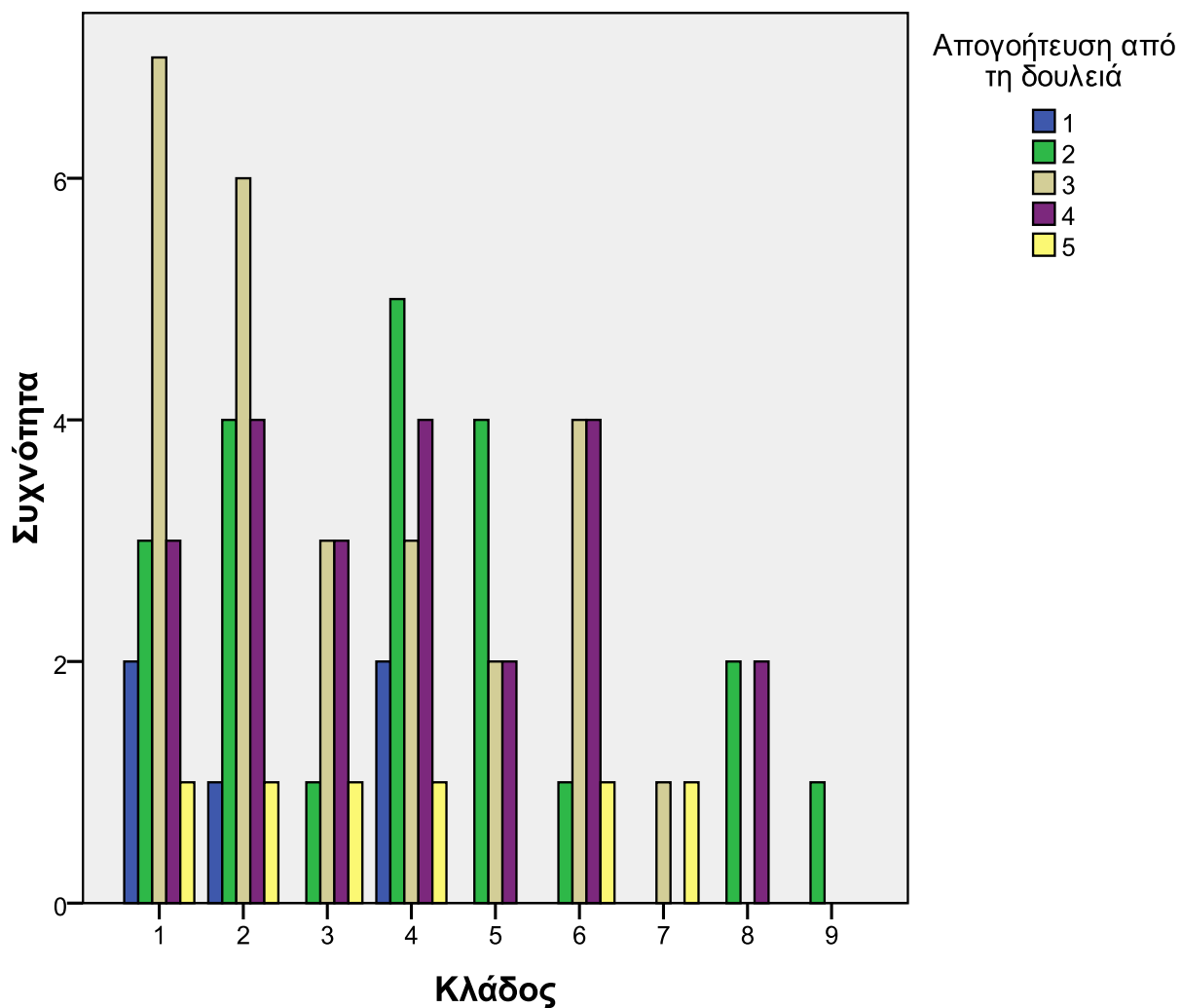
Γράφημα 4.4.4 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου * Αναγνώριση απόδοσης εργασίας

Σε μια περαιτέρω ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση, στον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.5 (Αίσθηση απογοήτευσης από τη δουλειά), παρατηρούμε ότι ένα μικρό ποσοστό τόσο του κλάδου των Φυσικοθεραπευτών όσο και του κλάδου των Εργοθεραπευτών δηλώνουν λιγότερο απογοητευμένοι από την εργασία τους.

Πίνακας 4.4.5 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου * Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου

Κλάδος		Απογοήτευση από τη δουλειά				
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε πολύ Ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
Γιατρός	Συχνότητα	2	3	7	3	1
	% Κλάδος	12,5%	18,8%	43,8%	18,8%	6,3%
	% Απογοήτευση	40,0%	14,3%	26,9%	13,6%	16,7%
	% Σύνολο	2,5%	3,8%	8,8%	3,8%	1,3%
Νοσηλεύτης	Συχνότητα	1	4	6	4	1
	% Κλάδος	6,3%	25,0%	37,5%	25,0%	6,3%
	% Απογοήτευση	20,0%	19,0%	23,1%	18,2%	16,7%
	% Σύνολο	1,3%	5,0%	7,5%	5,0%	1,3%
Τεχνολόγος-Παρασκευαστή	Συχνότητα	0	1	3	3	1
	% Κλάδος	,0%	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%
	% Απογοήτευση	,0%	4,8%	11,5%	13,6%	16,7%
	% Σύνολο	,0%	1,3%	3,8%	3,8%	1,3%
Φυσικοθεραπευτής	Συχνότητα	2	5	3	4	1
	% Κλάδος	13,3%	33,3%	20,0%	26,7%	6,7%
	% Απογοήτευση	40,0%	23,8%	11,5%	18,2%	16,7%
	% Σύνολο	2,5%	6,3%	3,8%	5,0%	1,3%
Εργοθεραπευτής	Συχνότητα	0	4	2	2	0
	% Κλάδος	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	,0%
	% Απογοήτευση	,0%	19,0%	7,7%	9,1%	,0%
	% Σύνολο	,0%	5,0%	2,5%	2,5%	,0%
Διοικητικό Στέλεχος	Συχνότητα	0	1	4	4	1
	% Κλάδος	,0%	10,0%	40,0%	40,0%	10,0%
	% Απογοήτευση	,0%	4,8%	15,4%	18,2%	16,7%
	% Σύνολο	,0%	1,3%	5,0%	5,0%	1,3%
Λογοθεραπευτής	Συχνότητα	0	0	1	0	1
	% Κλάδος	,0%	,0%	50,0%	,0%	50,0%
	% Απογοήτευση	,0%	,0%	3,8%	,0%	16,7%
	% Σύνολο	,0%	,0%	1,3%	,0%	1,3%
Κοινωνικός Λειτουργός	Συχνότητα	0	2	0	2	0
	% Κλάδος	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%
	% Απογοήτευση	,0%	9,5%	,0%	9,1%	,0%
	% Σύνολο	,0%	2,5%	,0%	2,5%	,0%
Ψυχολόγος	Συχνότητα	0	1	0	0	0
	% Κλάδος	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%
	% Απογοήτευση	,0%	4,8%	,0%	,0%	,0%
	% Σύνολο	,0%	1,3%	,0%	,0%	,0%
Σύνολο	Συχνότητα	5	21	26	22	6

	% Κλάδος	6,3%	26,3%	32,5%	27,5%	7,5%
	% Απογοήτευση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο	6,3%	26,3%	32,5%	27,5%	7,5%

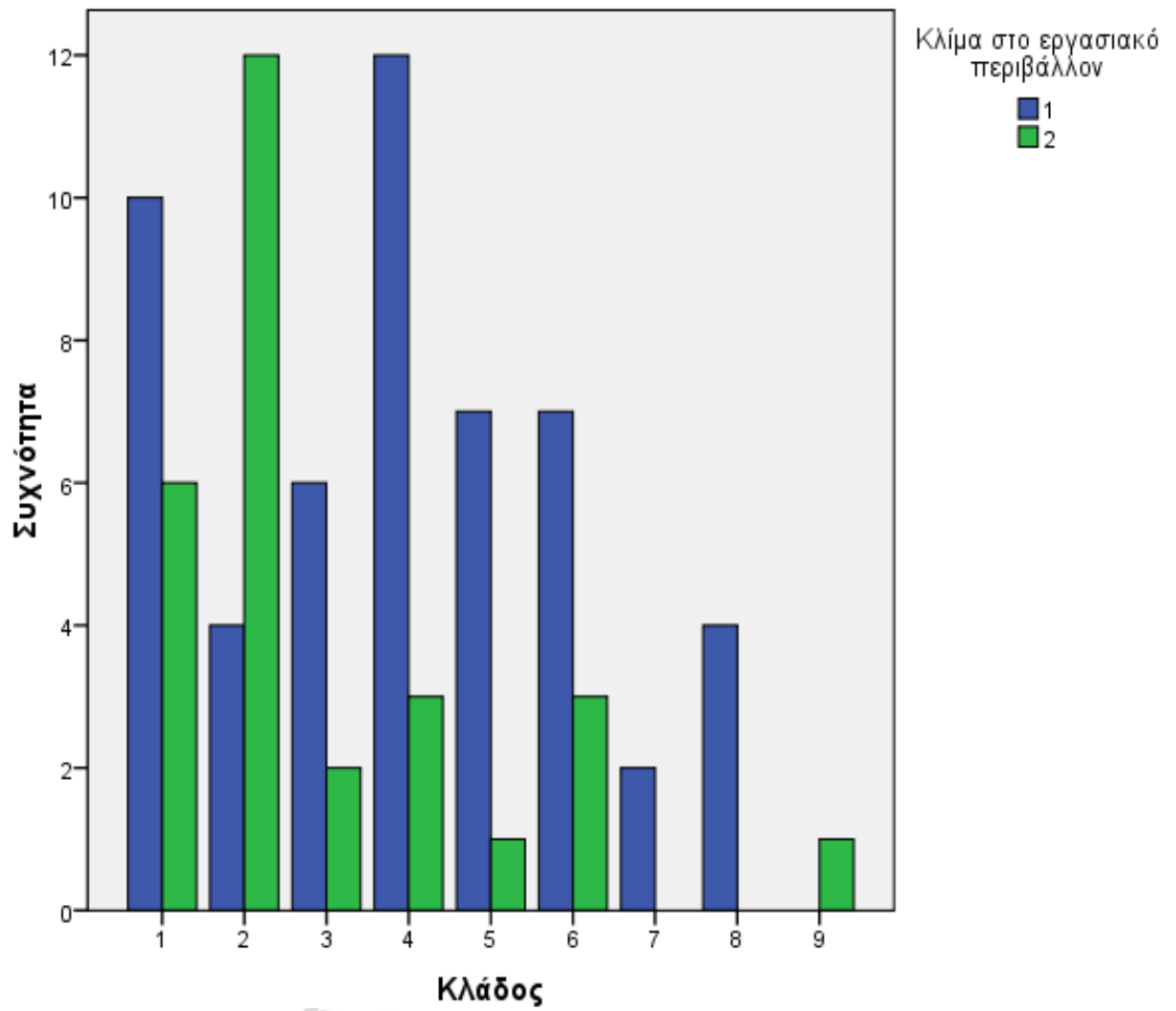


Γράφημα 4.4.5 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου * Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου

Σε μια περαιτέρω ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση, στον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.1.5 (Επιστημονικός Κλάδος) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.3.8 (Το κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον), παρατηρούμε ότι ο ένα μεγάλο ποσοστό του Κλάδου των Νοσηλευτών θεωρεί ότι το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό τους περιβάλλον είναι Αρνητικό.

Πίνακας 4.4.6 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου * Κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον

Κλάδος		Το “κλίμα” στο Εργασιακό Περιβάλλον	
		Θετικό	Αρνητικό
Γιατρός	Συχνότητα	10	6
	% Κλάδος	62,5%	37,5%
	% Κλίμα	19,2%	21,4%
	% Σύνολο	12,5%	7,5%
Νοσηλεύτης	Συχνότητα	4	12
	% Κλάδος	25,0%	75,0%
	% Κλίμα	7,7%	42,9%
	% Σύνολο	5,0%	15,0%
Τεχνολόγος - Παρασκευαστής	Συχνότητα	6	2
	% Κλάδος	75,0%	25,0%
	% Κλίμα	11,5%	7,1%
	% Σύνολο	7,5%	2,5%
Φυσικοθεραπευτής	Συχνότητα	12	3
	% Κλάδος	80,0%	20,0%
	% Κλίμα	23,1%	10,7%
	% Σύνολο	15,0%	3,8%
Εργοθεραπευτής	Συχνότητα	7	1
	% Κλάδος	87,5%	12,5%
	% Κλίμα	13,5%	3,6%
	% Σύνολο	8,8%	1,3%
Διοικητικό Στέλεχος	Συχνότητα	7	3
	% Κλάδος	70,0%	30,0%
	% Κλίμα	13,5%	10,7%
	% Σύνολο	8,8%	3,8%
Λογοθεραπευτής	Συχνότητα	2	0
	% Κλάδος	100,0%	,0%
	% Κλίμα	3,8%	,0%
	% Σύνολο	2,5%	,0%
Κοινωνικός Λειτουργός	Συχνότητα	4	0
	% Κλάδος	100,0%	,0%
	% Κλίμα	7,7%	,0%
	% Σύνολο	5,0%	,0%
Ψυχολόγος	Συχνότητα	0	1
	% Κλάδος	,0%	100,0%
	% Κλίμα	,0%	3,6%
	% Σύνολο	,0%	1,3%
Σύνολο	Συχνότητα	52	28
	% Κλάδος	65,0%	35,0%
	% Κλίμα	100,0%	100,0%
	% Σύνολο	65,0%	35,0%

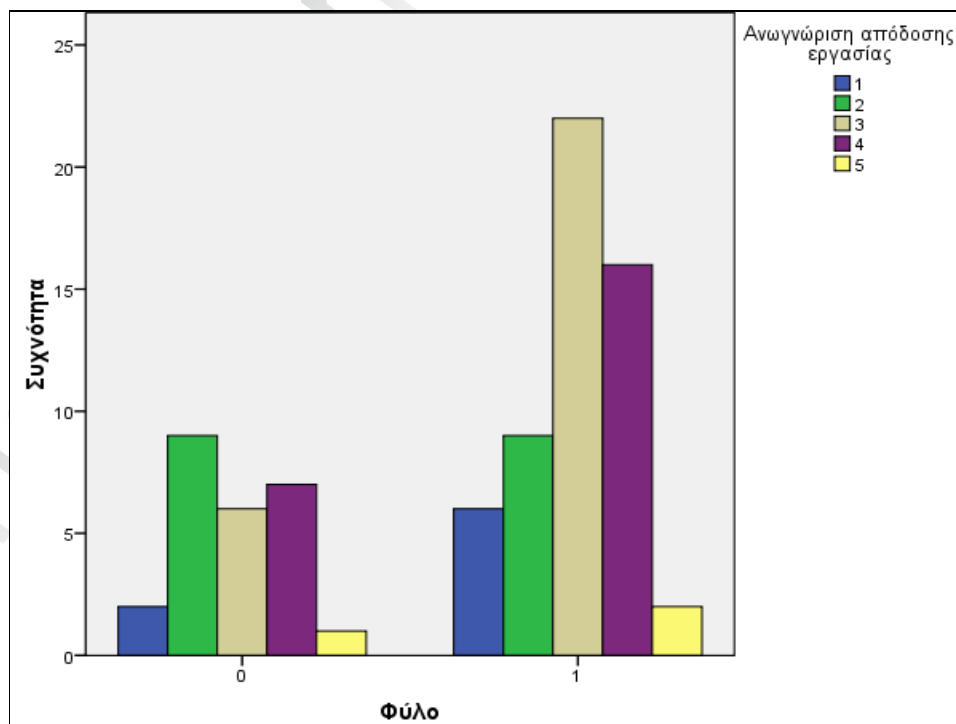


Γράφημα 4.4.6 Συσχέτιση Επιστημονικού Κλάδου * Κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον

Σε μια περαιτέρω ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση, στον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.1.1 (Φύλο) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.6 (Αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας), παρατηρείται ότι σε ένα μεγάλο ποσοστό (26,3%) των γυναικών που εργάζονται στο Ε.Ι.Α.Α, είναι ικανοποιημένες από την αναγνώριση της απόδοσης της εργασίας τους από τον/την Προϊστάμενο/η τους.

Πίνακας 4.4.7 Συσχέτιση Φύλου * Αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας

		Αναγνώριση Εργασίας					
		1	2	3	4	5	
Φύλο	Άντρας	Συχνότητα	1	5	6	7	6
		% φύλο	4,0%	20,0%	24,0%	28,0%	24,0%
		% Αναγνώριση	10,0%	45,5%	30,0%	25,0%	54,5%
		% Σύνολο	1,3%	6,3%	7,5%	8,8%	7,5%
	Γυναίκα	Συχνότητα	9	6	14	21	5
		% φύλο	16,4%	10,9%	25,5%	38,2%	9,1%
		% Αναγνώριση	90,0%	54,5%	70,0%	75,0%	45,5%
		% Σύνολο	11,3%	7,5%	17,5%	26,3%	6,3%
		% φύλο	12,5%	13,8%	25,0%	35,0%	13,8%
		% Αναγνώριση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Σύνολο	12,5%	13,8%	25,0%	35,0%	13,8%

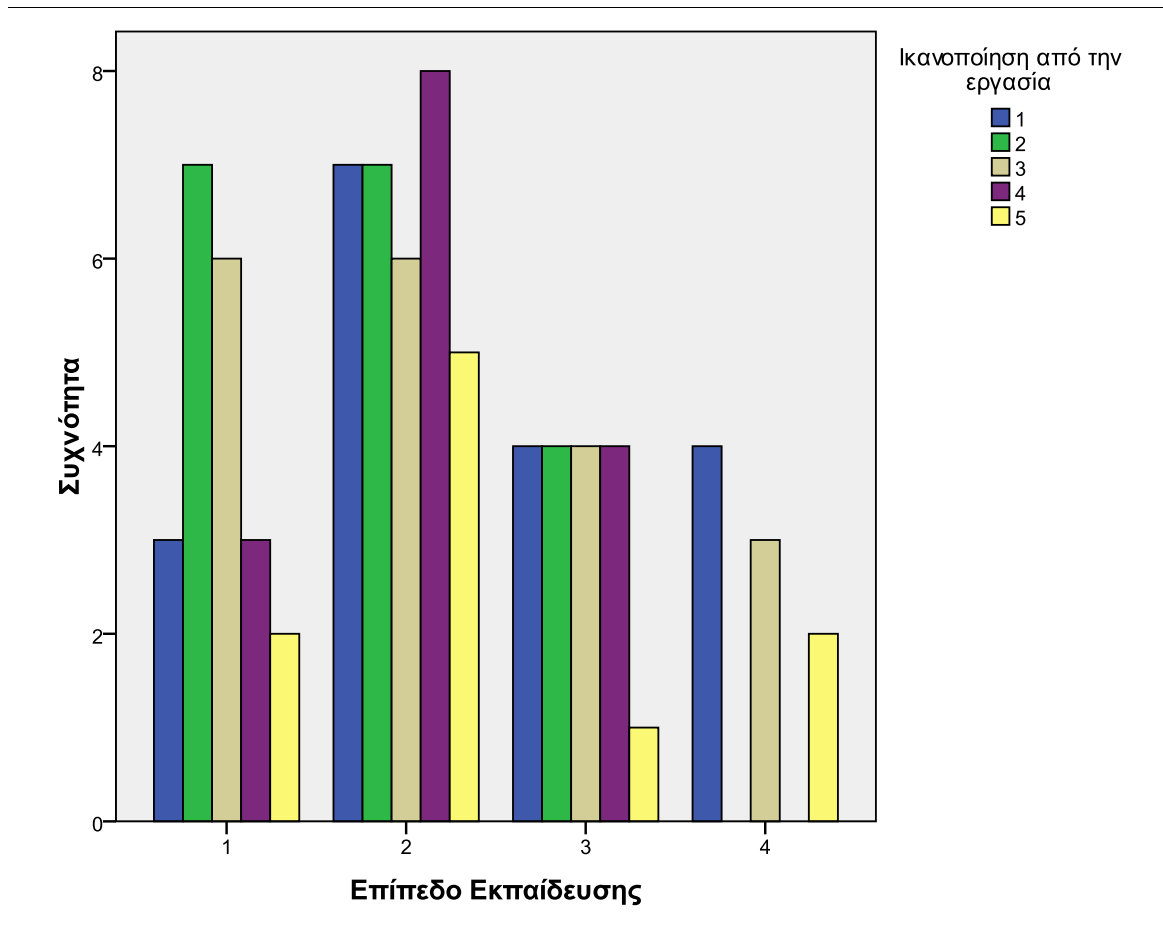


Γράφημα 4.4.6 Συσχέτιση Φύλου * Αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας

Σε μια περαιτέρω ανάλυση, διασταύρωση – συσχέτιση, στον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.1.3 (Επίπεδο Εκπαίδευσης) με τον Πίνακα και το Γράφημα 4.3.2.1 (Ικανοποίηση από τις Εργασίες τους), παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων με εκπαίδευση ΤΕ δηλώνουν Πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων με εκπαίδευση ΔΕ είναι Λίγο ικανοποιημένοι.

Πίνακας 4.4.7 Συσχέτιση Επιπέδου Εκπαίδευσης * Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας;

		Ικανοποίηση από την εργασία σας;				
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
ΔΕ	Συχνότητα	3	7	6	3	2
	% Μορφωτικό Επίπεδο	14,3%	33,3%	28,6%	14,3%	9,5%
	% Ικανοποίηση	16,7%	38,9%	31,6%	20,0%	20,0%
	% Σύνολο	3,8%	8,8%	7,5%	3,8%	2,5%
ΤΕ	Συχνότητα	7	7	6	8	5
	% Μορφωτικό Επίπεδο	21,2%	21,2%	18,2%	24,2%	15,2%
	% Ικανοποίηση	38,9%	38,9%	31,6%	53,3%	50,0%
	% Σύνολο	8,8%	8,8%	7,5%	10,0%	6,3%
ΠΕ	Συχνότητα	4	4	4	4	1
	% Μορφωτικό Επίπεδο	23,5%	23,5%	23,5%	23,5%	5,9%
	% Ικανοποίηση	22,2%	22,2%	21,1%	26,7%	10,0%
	% Σύνολο	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	1,3%
Μεταπτυχιακό	Συχνότητα	4	0	3	0	2
	% Μορφωτικό Επίπεδο	44,4%	,0%	33,3%	,0%	22,2%
	% Ικανοποίηση	22,2%	,0%	15,8%	,0%	20,0%
	% Σύνολο	5,0%	,0%	3,8%	,0%	2,5%



Γράφημα 4.4.7 Συσχέτιση Επιπέδου Εκπαίδευσης * Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας;

Συμπεράσματα

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναφερθήκαμε στο ρόλο του ηγέτη και την επιρροή που ασκεί σε άλλους ανθρώπους, ώστε να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Ηγέτης είναι ο άνθρωπος που επηρεάζει άλλα άτομα. Είναι αποδοτικός, αποτελεσματικός, φιλόδοξος. Δόθηκε έμφαση στα βασικά γνωρίσματα ενός ηγέτη που πρέπει να είναι συναισθηματική σταθερότητα, κυριαρχία, ενθουσιασμός, ευσυνειδησία, πειθαρχημένη σκέψη. Ανάλογα με το στυλ ηγεσίας αναφερθήκαμε στον ηγέτη κατά τον Πλάτωνα και στον ηγέτη κατά το Μακιαβέλι. Ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που τον χαρακτηρίζει προσδιορίζεται και η συμπεριφορά του απέναντι στην ομάδα του και ταυτόχρονα η ικανότητά του να ασκεί συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους οι οποίοι εντάσσονται στις ευρύτερες ικανότητες για αποτελεσματική ηγεσία.

Ο ηγέτης της σύγχρονης εποχής έρχεται καθημερινά σχεδόν αντιμέτωπος με νέες προκλήσεις. Σύμφωνα με το Δ. Μπουραντά (2005) υπάρχουν 12 βασικές λειτουργίες οι οποίες αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας για τον σύγχρονο ηγέτη και αυτές είναι: η ενεργοποίηση και η παρακίνηση των συνεργατών, η υποστήριξη των συνεργατών, η ανάπτυξη της ομάδας και η συνεργασία, η υλοποίηση του έργου, η διοίκηση του συντονισμού, η εξυπηρέτηση των πελατών, η ανάπτυξη των συνεργατών, η προσωπική ανάπτυξη, η ανάπτυξη της κουλτούρας, η διαμόρφωση οράματος, οι καινοτομίες και η συνεχής βελτίωση και η ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργατών (Προκοπίου, 2009).

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύξαμε την έννοια της υποκίνησης. Η υποκίνηση είναι μια ώθηση που δημιουργείται μέσα σε κάποιο άτομο με σκοπό να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του. Η υποκίνηση/παρακίνηση του προσωπικού στις Υπηρεσίες Υγείας, είναι ένα πολύ σοβαρό θέμα το οποίο δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα στην Ελλάδα.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί, από την άποψη ενός οργανισμού, μια σημαντική παράμετρο στο σύνολο της αποτελεσματικότητάς του. Από τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του προσωπικού του Εθνικού Ιδρύματος Αποκατάστασης Αναπήρων (Ε.Ι.Α.Α), το βαθμό της επαγγελματικής του ικανοποίησης, τους παράγοντες που συμβάλλουν θετικά ή αρνητικά στη διαμόρφωσή της, τις απόψεις του για τη συμπεριφορά του/της

Προϊσταμένου/ης του και πολλά άλλα εξίσου σημαντικά, όπως καταγράφονται τη συνέχεια.

5.1 Ατομικά χαρακτηριστικά

Το γυναικείο φύλο υπερτερεί αριθμητικά (68,8%) σημαντικά έναντι του ανδρικού (31,3%). Σε μια περαιτέρω ανάλυση διασταύρωση – συσχέτιση του φύλου με την αναγνώριση της απόδοσης στο χώρο εργασίας, παρατηρείται ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες σε σχέση με τους άνδρες. Οι γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες, πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την καλή τους απόδοση, πράγμα που ερμηνεύεται ότι επικοινωνούν καλύτερα με τους προϊσταμένους, αναπτύσσουν καλύτερη σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Αναλύοντας τις απαντήσεις βλέπουμε ότι τα άτομα μέχρι 25 χρονών απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την αναγνώριση που παίρνουν για την απόδοσή τους. Εκφράζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό την αισιοδοξία και την προσδοκία για επαγγελματική εξέλιξη σε σχέση με αυτούς της μεγαλύτερης ηλικίας. Λόγω ηλικίας απορρέει σεβασμός στη σχέση Υπάλληλου - Προϊσταμένου και κατ' επέκταση, εμπιστοσύνη και αποδοχή της καθοδήγησης των συμβουλών και των αποφάσεών τους.

Αντίθετα τα άτομα ηλικίας 26-35, απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένα από την αναγνώριση για την απόδοσή τους, άρα θα πρέπει να δοθεί έμφαση τόσο στην ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων από το φορέα εργασίας τους, τόσο στο κλίμα εμπιστοσύνης με τους προϊσταμένους.

Τα άτομα που ανήκουν στην ηλικία των 36-45 απάντησαν ότι υπάρχει μέτρια ικανοποίηση από την αναγνώριση για την απόδοσή τους.

Λίγο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση της απόδοσής τους δήλωσαν οι εργαζόμενοι της κατηγορίας ΔΕ οι οποίοι πιστεύουν ότι δεν αναγνωρίζεται η προσπάθειά της και δεν επιβραβεύεται η καλή τους απόδοση στην εργασία σε σχέση με τους εργαζόμενους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η εργαζόμενοι χαμηλότερης βαθμίδας εκπαίδευσης είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από αυτούς της τριτοβάθμιας και έχουν υψηλότερες απαιτήσεις αναγνώρισης, σε σχέση με αυτούς της τριτοβάθμιας και εκφράζουν πιο έντονα την επιθυμία να πριμοδοτείται η παραγωγικότητα της εργασίας.

Οι εργαζόμενοι της κατηγορίας ΤΕ δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι, ενώ αντίθετα οι εργαζόμενοι που είναι και κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος απαντούν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, θεωρώντας ότι τα προσόντα, ο βαθμός εκπαίδευσης, η καλή

γνώση του αντικειμένου καθώς και η επαγγελματική εμπειρία πρέπει να αποτελούν προτεραιότητες στη διοίκηση για την επιλογή των προϊσταμένων στις υψηλές βαθμίδες εκπαίδευσης. Έτσι θα δημιουργηθούν συνθήκες αποδοχής για επίβλεψη και εποπτεία από τους εργαζόμενους.

5.2 Εργασιακό Περιβάλλον

Από τις απαντήσεις που έχουν δοθεί προκύπτει μέτριου βαθμού ικανοποίηση για το εργασιακό περιβάλλον και ειδικότερα για τις συνθήκες εργασίας, τη σχέση με τους συναδέλφους, την αναγνώριση της απόδοσής τους, τη σχέση με τον/ Προϊστάμενο/η, τη δυνατότητα χρήσης των ικανοτήτων τους και τέλος τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται.

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο φόρτος εργασίας τους είναι μεγάλος, και σε μεγάλο βαθμό θεωρούν ότι στην εργασία τους αναγκάζονται να κάνουν πολλά διαφορετικά πράγματα μόνοι τους και δηλώνουν μέτρια ικανοποίηση όσον αφορά στις συνθήκες εργασίας, και από τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους και από τον τρόπο που τους διοικούν.

Παρά τις δύσκολες συνθήκες νιώθουν ευαισθησία προς τους ανθρώπους και αντλούν πολύ δύναμη και ενεργητικότητα από τη δουλειά με τους ασθενείς.

Σε μια περαιτέρω ανάλυση διασταύρωση-συσχέτιση των Επιστημονικών Κλάδων με το Εργασιακό Περιβάλλον παρατηρείται ότι:

- Στην ερώτηση αν πιστεύετε ότι εργάζεστε σκληρά στη δουλειά σας, το 32,5% απάντησε “Πολύ”. Ο κλάδος των Φυσικοθεραπευτών λειτουργεί ως ανεξάρτητο τμήμα με αποτέλεσμα να έχουν αναπτυχθεί στενότερες σχέσεις μεταξύ τους και είναι πιο ικανοποιημένοι από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Γι’ αυτό το λόγο παρουσιάζει μικρότερη ανταγωνιστικότητα. Όμως οι φυσικοθεραπευτές δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους και ταυτόχρονα λιγότερο απογοητευμένοι από την εργασία τους.
- Αντίθετα οι μισοί από τους εργαζόμενους (10%) που ανήκουν στον Επιστημονικό Κλάδο της Ιατρικής, δεν είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους. Επίσης μεγάλο ποσοστό των ιατρών (10%) είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Από την άλλη πλευρά θεωρούν ότι αναγνωρίζεται η απόδοση της εργασίας τους σε σχέση με άλλους κλάδους πράγμα αντιφατικό.
- Ο κλάδος των Νοσηλευτών, σε μεγάλο ποσοστό (7,5%) κρατάει μια ουδέτερη στάση ως προς την ικανοποίησή του από το εργασιακό περιβάλλον, όμως δηλώνει μεγάλη

ικανοποίηση από την εργασία του και θεωρεί ότι αναγνωρίζεται η απόδοση της εργασίας του. Και είναι ο κλάδος εκείνος ο οποίος τυγχάνει μεγαλύτερης αναγνώρισης από τον/την Προϊστάμενο/η του. Παρ' όλα αυτά πιστεύει ότι το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό τους περιβάλλον είναι Αρνητικό. Παρατηρείται μια ουδετερότητα ως προς τις απαντήσεις των εργαζομένων κυρίως του κλάδου των Νοσηλευτών στον οποίο σε ένα ποσοστό (15%), παρουσιάζεται έλλειψη επικοινωνίας και ομαδικού πνεύματος γεγονός που έχει ως συνέπεια την επικράτηση αρνητικού κλίματος.

- Τα ανεξάρτητα τμήματα (Τεχνολόγοι, Παρασκευαστές, Εργοθεραπευτές), παρουσιάζουν μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης (5,1%) σε ό,τι αφορά στη σχέση τους με τον/την Προϊστάμενο/η τους. Επιπρόσθετα, μπορούμε να πούμε ότι οι Εργοθεραπευτές είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους και θεωρούν ότι αναγνωρίζεται η απόδοση της εργασίας τους. Όμως μόνο ένα μικρό ποσοστό είναι ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας.

5.3 Χαρακτηριστικά Προϊσταμένου

Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο προϊστάμενός/η αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλουν στη δουλειά τους και τους επιβραβεύει ανάλογα. Όμως θεωρούν ότι η επικοινωνία με τον προϊστάμενο/η τους είναι μέτρια (25%) και πιστεύουν ότι δεν υπάρχει μεγάλη δυνατότητα συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων.

Πιστεύουν ότι επικρατεί πολύ θετικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον, για το οποίο όμως δεν ευθύνεται ιδιαίτερα ο προϊστάμενος/η τους.

5.4 Προτάσεις

Οι προϊστάμενοι έχουν λιγότερες μεθόδους στη διάθεσή τους, ώστε να επηρεάσουν τους εργαζόμενους και να διαμορφώσουν τη συμπεριφορά τους και όχι να ασκήσουν διάφορες πιέσεις επιδιώκοντας την επιθυμητή για όλους υποκίνηση. Οι εργαζόμενοι καλούνται να κάνουν όλο και περισσότερα πράγματα και μάλιστα με πιο αυτόνομο τρόπο.

Σε δύσκολες οικονομικές εποχές, η επιβράβευση και η εκδήλωση εκτίμησης προς τους εργαζόμενους παρέχουν μια αποτελεσματική μέθοδο χαμηλού κόστους για την υποκίνηση των εργαζομένων και μάλιστα η αναγνώριση της προσωπικής αξίας τους δίνει περισσότερα κίνητρα, παρά οι μεγάλες εξωτερικές χρηματικές αμοιβές και βραβεία, που μειώνουν την απόδοση σε καθήκοντα που απαιτούν δημιουργικότητα και καινοτομίες.

Όμως σπάνια οι προϊστάμενοι καταβάλλουν προσπάθεια να ευχαριστήσουν τους εργαζόμενους που έκαναν με επιτυχία μια δύσκολη δουλειά και σπάνια εκδηλώνουν την εκτίμησή τους για κάτι το καινοτομικό. Οι περισσότεροι δεν επιβραβεύουν συχνά και δεν εκδηλώνουν την αναγνώριση των προσπαθειών των υφισταμένων τους, διότι δεν διαθέτουν το χρόνο, την εφευρετικότητα να επινοήσουν και να πειραματιστούν με διάφορες μεθόδους ώστε να ανακαλύψουν τη δύναμη που κρύβει η εκδήλωση της εκτίμησης για πιο θετικούς, πιο παραγωγικούς και πιο ευχαριστημένους σε ένα πιο θετικό, πιο παραγωγικό και πιο ευχάριστο περιβάλλον.

Οι εργαζόμενοι αναζητούν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και ικανοποίηση για την εργασία που εκτελούν, σε ένα μέρος που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ταλέντα και τις δεξιότητές τους, σε ένα περιβάλλον που μπορούν να συνεργάζονται με άλλους μέσα σε κλίμα αμοιβαίου σεβασμού, σε ένα περιβάλλον με κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει λοιπόν να αφιερώσουν χρόνο και προσπάθεια στην καλύτερευση του εργασιακού περιβάλλοντος, αποφασίζοντας τα εργασιακά καθήκοντα, δημιουργώντας κουλτούρα και κάνοντας την εργασία να 'χει νόημα και διασκέδαση (Μπαλαούρας, 2006).

Μία σειρά κινήτρων που θα έχει στόχο την ευαισθητοποίηση, την παρακίνηση, την ενημέρωση και τη βελτίωση της συνεργασίας με τον προϊστάμενο θα μπορούσε να έχει θετικά αποτελέσματα (ημερίδες-επιμορφωτικά σεμινάρια-διαρκή εσωτερικά). Θα πρέπει να δοθεί έμφαση τόσο στην ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων από τον φορέα εργασίας τους, τόσο στο κλίμα εμπιστοσύνης με τους προϊστάμενους όσο και για την ενημέρωση για την πορεία του νοσοκομείου.

Θα πρέπει ακόμη να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων των προϊστάμενων, που θα έχει ως σκοπό οι προϊστάμενοι που ασκούν διοίκηση σε άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να προσπαθήσουν με μέσα υποκίνησης και ενθάρρυνσης όπως π.χ. καθιέρωση εβδομαδιαίων ομαδικών συναντήσεων ομάδας, γραφείου κ.λ.π., να αυξήσουν τον βαθμό εμπιστοσύνης των υπαλλήλων και να δημιουργήσουν θετικό κλίμα. Θα μπορούσαν επίσης να οργανωθούν διάφορα βιωματικά σεμινάρια από άτομα της κατηγορίας ΤΕ και ΠΕ, στα άτομα της κατηγορίας ΔΕ, με σκοπό τη μεταφορά γνώσεων και εμπειριών που στην πράξη κατά τη διάρκεια της καριέρας τους σε δύσκολες στιγμές αντιμετώπισαν με επιτυχία.

Για την αποκατάσταση του κλίματος εμπιστοσύνης, για τον καλό συντονισμό και την καθοδήγηση των υπαλλήλων, απαιτείται η διοργάνωση από τους προϊσταμένους των τμημάτων συμβουλευτικών ομαδικών συναντήσεων για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη κατευθυντήριων γραμμών.

Προτείνεται τέλος η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν, και η θεσμοθέτηση διαδικασιών αναγνώρισης του έργου τους σε όσους διακρίνονται σε αυτό, την αξιολόγηση και προαγωγή τους με αξιοκρατικά και μετρήσιμα κριτήρια, τα οποία θα γνωρίζουν με την έναρξη της εργασίας, καθώς οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης αποτελούν σημαντικό κίνητρο και πηγή ανανέωσης για τους εργαζόμενους που νιώθουν ακινητοποιημένοι ή/και παγιδευμένοι σε ένα συγκεκριμένο ρόλο και σε καθήκοντα που με την πάροδο του χρόνου ασκούνται μηχανικά.

Επίσης, η δυνατότητα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για ανανέωση των γνώσεών τους στη σύγχρονη τεχνολογία και η αποσαφήνιση του ρόλου και των καθηκόντων τους που αυξάνουν τον αυτοέλεγχο και την υπευθυνότητα και συντελούν στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Ενέργειες δηλαδή, οι οποίες θα αυξήσουν την ενδογενή και εξωγενή ικανοποίηση του προσωπικού, έτσι ώστε οι προσδοκίες και η προσμονή της ικανοποίησης που έχουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, όταν αρχίζουν την καριέρα τους, να μη διαψευστούν.

Βιβλιογραφία

1. Αλαμπάκης, Β. (2009) *Οργανωτική συμπεριφορά-Ηγεσία*. Διπλωματική εργασία. ΤΕΙ Καβάλας.
2. Ανδριώτη Δ. (1994) *Οι Ανθρώπινοι Πόροι στον Υγειονομικό Τομέα*. Αθήνα: εκδ. Ακαδημίας Επαγγελματιών Υγείας, σελ.48-56.
3. American Statistical Association (1997) *How to conduct Pre testing Section on Survey Research Methods* USA: Alexandria.
4. Διαμαντόπουλος, Α. (1999) *Φιλοσοφία Ηγεσίας. Το Ήθος του Ηγέτη στον Πλάτωνα*. Διδακτορική διατριβή. Τομέας Φιλοσοφίας Παν/μίου Αθηνών. Αθήνα.
5. Δίκαιος Κ. (1999) «Διοίκηση και πολιτική για την υγεία» Στο Δίκαιος κ.α (επιμ) Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης υπηρεσιών υγείας, ΕΑΠ. Πάτρα., σελ.511-524.
6. Ευαγγελόπουλος, Ν. (2006) *Η υποκίνηση στο νοσηλευτικό προσωπικό δημόσιων νοσηλευτικών μονάδων*. Διπλωματική εργασία. Ε.Α.Π. Πάτρα.
7. Ζαβλανός Μ. (1998) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
8. Ζαβλανός Μ. (2002)α *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: εκδ Σταμούλης.
9. Ζαβλανός Μ. (2002)β *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: εκδ. Σταμούλης.
10. Goleman, D. (1995) *Emotional intelligence. Why it can matter more than iQ*. New York: Bantam Books.
11. Goleman D. (2000) *Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

12. Hatfield J.D., Miles E.W. (1987) «*A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct*». *Acad Manage Rev* 12, pp. 222-234.
13. Herzberg F. (1996) *Work and the nature Man*. Cleveland: World Publishing Company.
14. Krowinski W. I., Steiber S. R. (1996) *Measuring and Managing Patient Satisfaction* (2nd ed.) Chicago: American Hospital Publishing.
15. Μακιαβέλι Ν. (1989) *Ο Ηγεμόνας*. Μετάφραση Ηλέκτρα Ανδρεάδη. Αθήνα: Εκδόσεις Κάκτος.
16. Μάρκοβιτς Γ. (2002) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση-Εξουσία*. Θεσσαλονίκη: εκδ. University Studio Press,.
17. Μπαλαούρας, Π. (2006) *Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (ιατρών – νοσηλευτών) στα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ της Δ.Υ.Π. Πελοποννήσου. - Η περίπτωση της Λακωνίας*». Διπλωματική εργασία, Ε.Α.Π. Πάτρα.
18. Μπασιούρη, Φ. (2008) *Η Υποκίνηση του Νοσηλευτικού Προσωπικού στο δημόσιο και στο ιδιωτικό Νοσοκομείο. Επιθεώρηση Υγείας*, 19(114), σ. 23-26.
19. Μπουραντάς Δ. (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
20. Maslow A. H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
21. McClelland D.C. (1953) *The Achievement Motive*. New York: Appleton–Century–Crofts.
22. Montana P., Charnov B.H. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδ. Κλειδάριθμος.
23. Νικολάου, Α. (2005) *Η επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού και τα ψυχοκοινωνικά που τη διαμορφώνουν. Οι περιπτώσεις του «Τζανείου Γ.Ν. Πειραιά» και του «Ν.Γ.Ν. Κορίνθου*». Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ. Πάτρα
24. Πάσχος Γ. (2003) *Το ανθρώπινο Δυναμικό στην Δημόσια Διοίκηση*. Οικονομικά χρονικά. τεύχος 123.

25. Πουζουκίδου, Α. (2006) *Επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Νάουσας*. Διπλωματική εργασία. Ε.Α.Π., Πάτρα.
26. Προκοπίου, Μ. (2009) *Ψυχολογία και ΜΜΕ: Ηγετικές ικανότητες για τις σύγχρονες προκλήσεις: σκιαγραφώντας το προφίλ του ιδανικού ηγέτη*. Διπλωματική εργασία. Πάντειο Πανεπιστήμιο. Αθήνα.
27. Τερτσέτης Γ. (1992) *Άπαντα Τερτσέτη*. Μετάφραση Βερέττας, Μάριος. Αθήνα: εκδ. Ωρόρα, Τ.3, σ. 149-150.
28. Τούντας Γ. (2008) *Υπηρεσίες Υγείας*. Αθήνα: εκδ. Οδυσσέας/Νέα Υγεία.
29. Vroom V. H. (1964) *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
30. Χυτήρης Λ. (2001) *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: εκδ. Interbooks.

Βιβλιογραφία Ηλεκτρονική

1. Τσιάμης Γ., *Ο ηγέτης και το χάρισμα*, 17/01/2008 διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=225248&ct=6&dt=17/01/2008>, ημερομηνία επίσκεψης 10/09/2010.
2. Γιανναράς Χ., *Ηγέτης: η σημασία και ενδείξεις*, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο, <http://yannaras.gr/2010/01/ηγέτης-σημασία-και-ενδείξεις/>, ημερομηνία επίσκεψης 10/09/2010.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

A. ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Παρακαλούμε σημειώσατε με ένα √ για μία κατάλληλη απάντηση σε καθεμιά από τις παρακάτω ενότητες ερωτήσεων.

1. Είστε:

1) Άνδρας		2) Γυναίκα	
-----------	--	------------	--

2. Σε ποια ηλικιακή κατανομή βρίσκεστε;

1) Μέχρι 25		2) 26-35		3) 36-45		4) 46-55		5) άνω των 56
-------------	--	----------	--	----------	--	----------	--	---------------

3. Επίπεδο εκπαίδευσης (μέχρι που φθάσατε τις σπουδές σας;)

1) ΔΕ		2) ΤΕ		3) ΠΕ		4) Μεταπτυχιακές	
-------	--	-------	--	-------	--	------------------	--

4. Πόσα έτη υπηρεσίας έχετε;

1) 0-5		2) 6-10		3) 11-15		4) 16-20		>20
--------	--	---------	--	----------	--	----------	--	-----

5. Ανήκετε στον κλάδο:

1) Γιατρός	2) Νοσηλεύτης	3) Τεχνολόγος- Παρασκευαστής	4) Φυσικοθεραπευτής	5) Εργοθεραπευτής
6) Διοικητικό Στέλεχος	7) Λογοθεραπευτής	8) Κοινωνική Λειτουργός	9) Ψυχολόγος	

Παρακαλούμε διαβάστε τις παρακάτω δηλώσεις προσεκτικά. Δείξτε με ένα σημάδι √ στο αντίστοιχο τετραγωνάκι το βαθμό αποδοχής της κάθε δήλωσης (1. Καθόλου, 2. Λίγο, 3. Ούτε λίγο ούτε πολύ, 4. Πολύ, 5. Πάρα Πολύ). Η απάντηση που θα δίνετε θα είναι η πρώτη που αυθόρμητα σκέπτεστε.

B. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας;**

1	2	3	4	5

7α. Όσον αφορά στο στυλ της εργασίας σας. Επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο:

	1	2	3	4	5
Ο φόρτος εργασίας είναι πολύ μεγάλος					

7β.

	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου απαιτεί να κάνω μόνος/η μου πολλά διαφορετικά πράγματα					

8. Πόσο ικανοποιημένοι είστε;

	1	2	3	4	5
8α. Από τις συνθήκες εργασίας σας					
8β. Από τους συναδέλφους σας					
8γ. Από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας					
8δ. Από τον/την προϊστάμενο/η σας					
8ε. Από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητες σας					
8στ. Από τον τρόπο που σας διοικούν					

9. Όσον αφορά τον τρόπο που αντιλαμβάνεστε την εργασία και τους ασθενείς που φροντίζετε:

	1	2	3	4	5
9α. Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από τη δουλειά μου					
9β. Νιώθω κουρασμένος όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω ακόμα μία μέρα στη δουλειά					
9γ. Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος προς τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά					
9δ. Με προβληματίζει ότι σιγά σιγά αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/η					
9ε. Με γεμίζει δύναμη και ενεργητικότητα η δουλειά μου με τους ασθενείς					
9στ. Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου					
9ζ. Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου					

9η. Νιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά					
9θ. Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των ασθενών μέσα από τη δουλειά μου					
9ι. Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο πια					
9κ. Αντιμετωπίζω πολύ ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου					

Γ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

10. Όσον αφορά τον/την προϊστάμενο/η μου:

	1	2	3	4	5
10α. Νιώθω ότι ο τρόπος που μου ασκεί εποπτεία συντελεί στη βελτίωση της εργασίας μου					
10β. Νιώθω ότι ο/η προϊστάμενος/η αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλω στη δουλειά μου και με επιβραβεύει ανάλογα					
10γ. Αισθάνομαι ικανοποίηση από την επικοινωνία μου με τον προϊστάμενο/η μου					

11. Έχω τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων;

1	2	3	4	5

12. Πόσο άγχος και πίεση σας δημιουργεί η άσκηση εποπτείας από τον/την προϊστάμενό σας στην επαγγελματική σας δραστηριότητα;

1	2	3	4	5

13. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τον/την προϊστάμενο/η μου γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις;

1	2	3	4	5

14. Αισθάνομαι ότι ο/υ προϊστάμενος/η μου με συμβουλεύει και μου δίνει τις απαραίτητες οδηγίες για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου;

1	2	3	4	5

15. α) Στο εργασιακό σας περιβάλλον τι κλίμα επικρατεί;

1) Θετικό		2) Αρνητικό	
-----------	--	-------------	--

β) Πόσο επιδρά στη διαμόρφωση – διατήρηση αυτού του κλίματος ο/η προϊστάμενος/η σας;

1	2	3	4	5

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς