
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΤΩΝ
ΑΘΗΝΩΝ**

Άννα Λαμπροπούλου

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2015

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΤΩΝ
ΑΘΗΝΩΝ**

Άννα Λαμπροπούλου, Α.Μ.: ΔΥ/1120

Επιβλέπουσα: Χατζηδήμα Σταματίνα / Καθηγήτρια / Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2015

**UNIVERSITY of
PIRAEUS**



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Management

**CONFLICTS, JOB SATISFACTION AND JOB
PERFORMANCE OF NURSING STAFF:
A CASE STUDY OF AN ATHENS' PRIVATE CLINIC**

Anna Lampropoulou, R.N.: DY/1120

Supervisor: Chatzidima Stamatina / Professor/ Department of Economics

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, 2015

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και αποτελεί το τελικό στάδιο για την απόκτηση του ομώνυμου τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν, άμεσα ή έμμεσα, στην ολοκλήρωσή της και ιδιαίτερα:

Στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Χατζηδήμα, καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την καθοδήγησή που μου προσέφερε σε γνωστικό και ερευνητικό επίπεδο, τόσο για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, όσο και για την ανεκτίμητη και αδιάκοπη υποστήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Στους δασκάλους μου για τις ακαδημαϊκές γνώσεις που με δίδαξαν καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος και στήριξαν την προσπάθειά μου σε όλο αυτό το διάστημα.

Στον κ. Δημήτρη Κιβωτό, MSc στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, που ήταν πάντοτε δίπλα μου και μου παρείχε με προθυμία τις επιστημονικές του γνώσεις, οι οποίες βοήθησαν κατά πολύ στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος της παρούσας εργασίας.

Στη Διοίκηση της Βιοκλινικής Αθηνών, που χωρίς τη συγκατάθεσή της δεν θα ήταν δυνατή η διεξαγωγή της έρευνας.

Σε όλους τους συναδέλφους μου στη Βιοκλινική Αθηνών, για τη βοήθεια που μου προσέφεραν συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια.

Τέλος, ευχαριστώ τους γονείς μου, που με υποστήριζαν, μου συμπαραστάθηκαν με αγάπη, εξαιρετική υπομονή και κατανόηση, όλα τα χρόνια των σπουδών μου, παρακινώντας με να ακολουθήσω τα όνειρά μου...

Συγκρούσεις, ικανοποίηση και απόδοση του νοσηλευτικού προσωπικού: Μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτική κλινική των Αθηνών

Σημαντικοί Όροι: Συγκρούσεις, εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση εργαζομένων, παρακίνηση εργαζομένων.

Περίληψη

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει σκοπό να μελετήσει τις έννοιες των συγκρούσεων, της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης, σκοπεύει στη διερεύνηση του βαθμού εμπλοκής σε συγκρούσεις, των αιτιών και των επιπτώσεων που αυτές έχουν, καθώς και τις τεχνικές αντιμετώπισής τους από το νοσηλευτικό προσωπικό μιας ιδιωτικής κλινικής, της Βιοκλινικής Αθηνών. Επιπλέον, σκοπεύει να διερευνήσει το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και τους τομείς της εργασίας που προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Τέλος, για όλες τις παραπάνω παραμέτρους, θα ελεγχθεί η συσχέτισή τους με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του νοσηλευτικού προσωπικού.

Με βάση το θετικισμό και την παραγωγική προσέγγιση, επιλέχθηκε η εκπόνηση συμπερασματικής έρευνας, μελέτης περίπτωσης, για την οποία χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος. Η έρευνα διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίων που διανεμηθήκαν, σε έντυπη μορφή, στο νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών. Ο δειγματικός πληθυσμός της έρευνας ταυτίζεται με τον πραγματικό, αφού το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε όλο το νοσηλευτικό προσωπικό της κλινικής. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε δημιουργήθηκε από την ερευνήτρια, βασίστηκε στη διεθνή βιβλιογραφία και ο συντελεστής αξιοπιστίας του ήταν Cronbach's $\alpha=0,797$. Συνολικά διανεμήθηκαν 110 ερωτηματολόγια, από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα 97, τα οποία στο σύνολό τους κρίθηκαν έγκυρα και αξιοποιήσιμα και η επεξεργασία έγινε μέσω του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics 20.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι το σύνολο σχεδόν του νοσηλευτικού προσωπικού έχει εμπλακεί σε συγκρούσεις, οι οποίες συνήθως έχουν τη μορφή φραστικών επιθέσεων και εκτυλίσσονται μεταξύ των νοσηλευτών. Οι κυριότερες αιτίες συγκρούσεων είναι η προσωπικότητα του ατόμου, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και οι μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ενώ οι

σημαντικότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι η σπατάλη ενέργειας, η κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων-ομάδων και η πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων. Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί το νοσηλευτικό προσωπικό για να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις είναι κυρίως ο συμβιβασμός και η υποχώρηση και κατά δεύτερο λόγο η συνεργασία. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με κανένα τρόπο δεν επηρεάζουν το βαθμό εμπλοκής των νοσηλευτών σε συγκρούσεις, αλλά σχετίζονται με τις αιτίες, τις επιπτώσεις και τις τεχνικές αντιμετώπισής τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση κυμαίνεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα μεταξύ των νοσηλευτών και αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι θεωρούν την εργασία τους πολύ ενδιαφέρουσα, δεν την επηρεάζουν οι οικογενειακές τους υποχρεώσεις και νιώθουν επιτυχημένοι σ' αυτό που κάνουν. Οι τομείς της εργασίας οι οποίοι προσφέρουν μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση είναι κυρίως οι σχέσεις με τους ασθενείς, η ίαση των ασθενών και γενικότερα οι σχέσεις με τους συναδέλφους, ενώ τα δημογραφικά χαρακτηριστικά σχετίζονται τόσο με αυτούς τους τομείς όσο και με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο για τους οργανισμούς και ιδιαίτερα το δυναμικό που διαθέτει υψηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης δεν εμπλέκεται σε μη λειτουργικές συγκρούσεις και κατά συνέπεια είναι πιο αποδοτικό. Είναι αυτοί οι εργαζόμενοι, οι οποίοι μέσα από τη βελτίωση της δικής τους απόδοσης, συντελούν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Ο υψηλός βαθμός, λοιπόν, της εργασιακής ικανοποίησης και των επικοινωνιακών αποτελούν επιθυμητό χαρακτηριστικό των εργαζομένων. Είναι λοιπόν προς το συμφέρον του οργανισμού να ασκεί εκείνες τις πολιτικές, ώστε να έχει στις τάξεις του εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, που συμμετέχουν σε λειτουργικές συγκρούσεις, αφού, όπως προαναφέρθηκε, βελτιώνουν τόσο την απόδοση των ίδιων των εργαζομένων όσο και του οργανισμού συνολικότερα.

Conflicts, Job Satisfaction and Job Performance of nursing staff:

A Case study of an Athens' private clinic

Keywords: Conflict, job satisfaction, employee performance, job performance, employee motivation, job motivation.

Abstract

The aim of this study is to present the meaning of conflicts, job satisfaction and the employees' performance. It also aims to examine the degree of participation in conflicts, the causes and the consequences of them, as well as the techniques used to deal with them. Additionally, it aims to examine the degree of job satisfaction and the work sectors that offer more satisfaction to the nursing staff of a private clinic, Bioclinic. Finally, the relation of all the above mentioned parameters with the demographic characteristics of the nursing staff will be examined.

Based on both positivism and productive approach, the drawing of a conclusive research was selected, for which we used the quantitative method. The research was conducted by using questionnaires that were distributed written in paper to the nursing staff of Bioclinic. The sample of the research is the same with the population, as the questionnaire was distributed to the whole nursing staff of the clinic. The questionnaire that was used, was created by the researcher based on international bibliography and the reliability coefficient was Cronbach's $\alpha=0,797$. In total, 110 questionnaires were distributed, out of which 97 were returned completed and were found valid and exploitable and they were elaborated through the statistical pack IBM SPSS Statistics 20.

The results show that almost the whole of the nursing staff has been involved in conflicts, which were usually in the form of verbal attacks and took place between the nurses. The main reasons of the conflicts are people's personality, the work burnout syndrome and the not-satisfactory salaries for services, while the more important consequences are the waste of energy, bad communication between people-groups and the polarization between people-groups. The techniques that the nursing staff uses to face the conflicts are mainly compromise and retreat and it is less likely to use cooperation. Under no circumstances, the demographic characteristics affect the number of conflicts that the nursing staff is involved, but are related with the causes, the consequences and the techniques to deal with them.

Job satisfaction ranges in pretty high levels between nurses and this happens mainly because they think that their job is very interesting, it is not affected by their family liabilities and they feel successful at what they do. The job sectors that offer job

satisfaction are mainly the relations with patients, the recovery of patients and generally, the relations with the colleagues, while the demographic characteristics are related not only with the sectors mentioned but also with the degree of work satisfaction of the nursing staff.

Human resources is today the most valuable asset for organizations. Especially, people who have high degree of job satisfaction, is not involved in non-functional conflicts and as a result they are more productive. The increase of job performance helps to improve the productivity of the whole organization. So a high degree of job satisfaction and constructive conflicts is a wanted attribute for employees. So it is for the benefit of the organization to exercise such policies, to have employees with high levels of job satisfaction and involvement in constructive conflicts since they increase productivity of the employees and the organization as mentioned above.

Περιεχόμενα

Περίληψη	xi
Abstract	xiii
Κατάλογος Πινάκων	xxi
Κατάλογος Γραφημάτων	xxix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος	3
1.1 Η σημαντικότητα του θέματος	3
1.2 Προσδιοριστικά στοιχεία της Βιοκλινικής Αθηνών	4
1.3 Σκοπός της εργασίας.....	4
1.3.1 Θεωρητικοί στόχοι.....	5
1.3.2 Ερευνητικοί στόχοι	5
1.4 Διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους θεωρητικούς στόχους της έρευνας	5
1.5 Ανακεφαλαίωση	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Συγκρούσεις	7
2.1 Εισαγωγή.....	7
2.2 Η έννοια της σύγκρουσης.....	7
2.3 Είδη συγκρούσεων.....	8
2.3.1 Μονόπλευρες συγκρούσεις.....	8
2.3.2 Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων/ομάδων	9
2.4 Αιτίες Συγκρούσεων.....	13
2.5 Στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων	18
2.6 Διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων που πηγάζουν από κάθε στόχο σχετικό με τις συγκρούσεις.....	24
2.7 Ανακεφαλαίωση	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εργασιακή ικανοποίηση	27
3.1 Εισαγωγή.....	27
3.2 Στάσεις των εργαζομένων	27
3.2.1 Η έννοια της στάσης	27
3.2.2 Οι βασικές στάσεις	28
3.3 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης	29
3.4 Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.....	31
3.5 Πως μετράται ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης	35

3.6 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων που πηγάζουν από κάθε στόχο σχετικό με την εργασιακή ικανοποίηση.....	37
3.7 Ανακεφαλαίωση.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Απόδοση Εργαζομένων	39
4.1 Εισαγωγή.....	39
4.2 Έννοια της απόδοσης.....	39
4.3 Παράγοντες που σχετίζονται με την απόδοση	40
4.3.1 Η έννοια της παρακίνησης.....	41
4.3.2 Θεωρίες που διέπουν την παρακίνηση	42
4.3.2.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow	43
4.3.2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg	44
4.3.2.3 Θεωρία της κάλυψης των Επίκτητων Αναγκών του David McClelland	45
4.3.2.4 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom.....	45
4.3.2.5 Θεωρία της Δικαιοσύνης και της Ισοτιμίας του Stacy Adams	46
4.3.2.6 Η θεωρία ERG του Clayton Alderfer	46
4.3.2.7 Η θεωρία διατύπωσης σκοπού του Edwin Locke	46
4.3.2.8 Η θεωρία Χ και η θεωρία Ψ του Douglas Mc Gregor	47
4.3.3 Παράγοντες που σχετίζονται με την παρακίνηση	47
4.4 Αξιολόγηση απόδοσης.....	49
4.5 Ανακεφαλαίωση	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Σχεδιασμός και μεθοδολογία της έρευνας.....	53
5.1 Εισαγωγή.....	53
5.2 Η φιλοσοφία της έρευνας	53
5.3 Η λογική της έρευνας.....	54
5.4 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου	54
5.5 Προσέγγιση της έρευνας.....	55
5.6 Είδος Έρευνας	56
5.7 Σχεδιασμός – δημιουργία ερωτηματολογίου	57
5.7.1 Αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής ερωτηματολογίου	58
5.8 Δικαιολογητική βάση της επιλογής των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης	59
5.9 Ανακεφαλαίωση	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης	63
6.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας.....	63
6.2 Ανάλυση αξιοπιστίας.....	74
6.2.1 Ανάλυση αξιοπιστίας συγκρούσεων.....	74
6.2.2 Ανάλυση αξιοπιστίας εργασιακής ικανοποίησης	76

6.3 Αποτελέσματα 1ου ερευνητικού στόχου	78
6.3.1 Βαθμός εμφάνισης και εμπλοκής σε συγκρούσεις	78
6.3.2 Σχέση βαθμού εμπλοκής σε συγκρούσεις και δημογραφικών χαρακτηριστικών	80
6.3.2.1 Σχέση με το φύλο	80
6.3.2.2 Σχέση με την ηλικία	81
6.3.2.3 Σχέση με το επάγγελμα	82
6.3.2.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	82
6.3.2.5 Σχέση με τις οικογενειακές υποχρεώσεις	83
6.3.2.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση	84
6.3.2.7 Σχέση με τη συνολική προϋπηρεσία	85
6.3.2.8 Σχέση με τις ώρες εργασίας εβδομαδιαίως	85
6.3.2.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	86
6.3.3 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα 1ου ερευνητικού στόχου	87
6.4 Αποτελέσματα 2ου ερευνητικού στόχου	88
6.4.1 Οι κυριότερες αιτίες συγκρούσεων	88
6.4.2 Σχέση των αιτιών σύγκρουσης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	89
6.4.2.1 Σχέση με το φύλο	90
6.4.2.2 Σχέση με την ηλικία	90
6.4.2.3 Σχέση με το επάγγελμα	91
6.4.2.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	92
6.4.2.5 Σχέση με οικογενειακές υποχρεώσεις	93
6.4.2.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση	94
6.4.2.7 Σχέση με τη συνολική προϋπηρεσία	95
6.4.2.8 Σχέση με τις ώρες εργασίας εβδομαδιαίως	96
6.4.2.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	98
6.4.3 Οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων	100
6.4.4 Σχέση των επιπτώσεων των συγκρούσεων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	101
6.4.4.1 Σχέση με το φύλο	101
6.4.4.2 Σχέση με την ηλικία	103
6.4.4.3 Σχέση με το επάγγελμα	104
6.4.4.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	105
6.4.4.5 Σχέση με οικογενειακές υποχρεώσεις	108
6.4.4.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση	110
6.4.4.7 Σχέση με τη συνολική προϋπηρεσία	112
6.4.4.8 Σχέση με τις ώρες εργασίας εβδομαδιαίως	113
6.4.4.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	115
6.4.5 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα 2ου ερευνητικού στόχου	117

6.5 Αποτελέσματα 3ου ερευνητικού στόχου	119
6.5.1 Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	119
6.5.2 Σχέση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ..	120
6.5.2.1 Σχέση με το φύλο.....	120
6.5.2.2 Σχέση με την ηλικία	123
6.5.2.3 Σχέση με το επάγγελμα.....	125
6.5.2.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	126
6.5.2.5 Σχέση με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.....	128
6.5.2.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση	130
6.5.2.7 Σχέση με την συνολική προϋπηρεσία.....	131
6.5.2.8 Σχέση με ώρες εβδομαδιαίας εργασίας	133
6.5.2.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	135
6.5.2.10 Σχέση με το βαθμό ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων	137
6.5.3 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα 3ου ερευνητικού στόχου.....	140
6.6 Αποτελέσματα 4ου ερευνητικού στόχου	140
6.6.1 Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης.....	141
6.6.2 Σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικών χαρακτηριστικών	142
6.6.2.1 Σχέση με το φύλο.....	142
6.6.2.2 Σχέση με την ηλικία	144
6.6.2.3 Σχέση με το επάγγελμα.....	146
6.6.2.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	147
6.6.2.5 Σχέση με οικογενειακές υποχρεώσεις.....	149
6.6.2.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση	150
6.6.2.7 Σχέση με τη συνολική προϋπηρεσία.....	152
6.6.2.8 Σχέση με τις ώρες εργασίας εβδομαδιαίως	155
6.6.2.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	155
6.6.3 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα 4ου ερευνητικού στόχου.....	158
6.7 Αποτελέσματα 5ου ερευνητικού στόχου	158
6.7.1 Τομείς εργασίας που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.....	159
6.7.2 Σχέση των τομέων εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	160
6.7.2.1 Σχέση με το φύλο.....	161
6.7.2.2 Σχέση με την ηλικία	163
6.7.2.3 Σχέση με το επάγγελμα.....	165
6.7.2.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	166
6.7.2.5 Σχέση με οικογενειακές υποχρεώσεις.....	168
6.7.2.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση	170

6.7.2.7 Σχέση με τη συνολική προϋπηρεσία.....	172
6.7.2.8 Σχέση με ώρες εβδομαδιαίας εργασίας	175
6.7.2.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	177
6.7.3 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα 5ου ερευνητικού στόχου.....	180
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα	183
7.1 Εισαγωγή.....	183
7.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων 1ου ερευνητικού στόχου	183
7.3 Συζήτηση αποτελεσμάτων 2ου ερευνητικού στόχου	184
7.3.1 Συζήτηση για τις αιτίες των συγκρούσεων	184
7.3.2 Συζήτηση για τις επιπτώσεις των συγκρούσεων	187
7.4 Συζήτηση αποτελεσμάτων 3ου ερευνητικού στόχου	188
7.5 Συζήτηση αποτελεσμάτων 4ου ερευνητικού στόχου	189
7.6 Συζήτηση αποτελεσμάτων 5ου ερευνητικού στόχου	191
7.7 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων.....	192
7.8 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα.....	194
7.9 Περιορισμοί της έρευνας.....	194
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	197
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	209

Κατάλογος Πινάκων

2.1 Αντιστοίχιση ερευνητικών στόχων, ερωτήσεων και ερευνητικών υποθέσεων	25
3.1 Αντιστοίχιση ερευνητικών στόχων και ερευνητικών υποθέσεων	38
6.1 Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο	63
6.2 Statistics: Ηλικία	64
6.3 Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία	64
6.4 Κατανομή του δείγματος με βάση την ειδικότητα	65
6.5 Κατανομή του δείγματος με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο	66
6.6 Κατανομή του δείγματος με βάση τις οικογενειακές υποχρεώσεις	67
6.7 Statistics: Προϋπηρεσία στη Βιοκλινική	68
6.8 Κατανομή του δείγματος με βάση την προϋπηρεσία στη Βιοκλινική	68
6.9 Statistics: Συνολική προϋπηρεσία	69
6.10 Κατανομή του δείγματος με βάση τη συνολική προϋπηρεσία	69
6.11 Statistics: Ώρες εβδομαδιαίας εργασίας	70
6.12 Κατανομή του δείγματος με βάση τις ώρες εβδομαδιαίας εργασίας	71
6.13 Statistics: Νυκτερινά ωράρια μηνιαίως	72
6.14 Κατανομή του δείγματος με βάση τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	72
6.15: Συγκεντρωτικός πίνακας των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος (n=97)	73
6.16 Reliability Statistics: Σύνολο ερωτηματολογίου	74
6.17 Reliability Statistics: Συγκρούσεις	74
6.18 Cronbach's Alpha if Item Deleted: Συγκρούσεις	75
6.19 Reliability Statistics: Εργασιακή ικανοποίηση	76
6.20 Cronbach's Alpha if Item Deleted: Εργασιακή ικανοποίηση	77
6.21 One-Sample Test: Βαθμός συγκρούσεων, έλεγχος υποθέσεων για τον μέσο	78
6.22 One-Sample Test: Πρόσωπα με τα οποία συγκρούστηκα, έλεγχος υποθέσεων για τον μέσο	79
6.23 One-Sample Test: Τρόποι εκδήλωσης συγκρούσεων, έλεγχος υποθέσεων για τον μέσο	80

6.24 Independent Samples Test: Φύλο * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	81
6.25 ANOVA: Ηλικία* Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	82
6.26 Independent Samples Test: Επάγγελμα * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	82
6.27 ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	83
6.28 Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	84
6.29 ANOVA: Προϋπηρεσία στη Βιοκλινική * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	85
6.30 ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	85
6.31 ANOVA: Ώρες εβδομαδιαίας εργασίας * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	86
6.32 ANOVA: Νυκτερινά ωράρια μηνιαίως * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	87
6.33 Αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης 1 ^{ου} ερευνητικού στόχου ως προς τις υποθέσεις	88
6.34 One-Sample Test: Αιτίες συγκρούσεων	89
6.35 Independent Samples Test: Φύλο * Αιτίες συγκρούσεων	90
6.36 ANOVA: Ηλικία * Αιτίες συγκρούσεων	91
6.37 Robust Tests of Equality of Means: Ηλικία * Απουσία διάθεσης για συνεργασία	91
6.38 Independent Samples Test: Επάγγελμα * Αιτίες συγκρούσεων	92
6.39 ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Αιτίες συγκρούσεων	93
6.40 Robust Tests of Equality of Means: Επίπεδο εκπαίδευσης * Αιτίες συγκρούσεων	93
6.41 Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Αιτίες συγκρούσεων	94

6.42 ANOVA: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Αιτίες συγκρούσεων	95
6.43 Robust Tests of Equality of Means: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Αιτίες συγκρούσεων	95
6.44 ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Αιτίες συγκρούσεων	96
6.45 Robust Tests of Equality of Means: Συνολική προϋπηρεσία * Αιτίες συγκρούσεων	96
6.46 Independent Samples Test: Ώρες εβδομαδιαίας εργασίας * Αιτίες συγκρούσεων	97
6.47 Group Statistics Ώρες εβδομαδιαίας εργασίας * Αιτίες συγκρούσεων	98
6.48 ANOVA: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Αιτίες συγκρούσεων	99
6.49 Multiple Comparisons Bonferroni: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Αιτίες συγκρούσεων	100
6.50 One-Sample Test: Κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων	101
6.51 Independent Samples Test: Φύλο * Επιπτώσεις συγκρούσεων	102
6.52 Group Statistics: Φύλο * Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων	103
6.53 ANOVA: Ηλικία * Επιπτώσεις συγκρούσεων	103
6.54 Robust Tests of Equality of Means: Ηλικία * Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος	104
6.55 Independent Samples Test: Επάγγελμα * Επιπτώσεις συγκρούσεων	105
6.56 Group Statistics: Επάγγελμα * Αύξηση της παραγωγικότητας	105
6.57 ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Επιπτώσεις συγκρούσεων	106
6.58 Robust Tests of Equality of Means: Επίπεδο εκπαίδευσης * Επιπτώσεις συγκρούσεων	107
6.59 Multiple Comparisons: Επίπεδο εκπαίδευσης * Επιπτώσεις συγκρούσεων	108
6.60 Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Επιπτώσεις συγκρούσεων	109
6.61 Group Statistics Οικογενειακές υποχρεώσεις * Επιπτώσεις συγκρούσεων	110
6.62 ANOVA: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Επιπτώσεις συγκρούσεων	111
6.63 Robust Tests of Equality of Means: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Επιπτώσεις συγκρούσεων	111

6.64 Multiple Comparisons Tamhane: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση *	
Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	112
6.65 ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Επιπτώσεις συγκρούσεων	113
6.66 Robust Tests of Equality of Means: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση *	
Επιπτώσεις συγκρούσεων	113
6.67 Independent Samples Test: Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως * Επιπτώσεις	
συγκρούσεων	114
6.68 Group Statistics: Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως * Επιπτώσεις	
συγκρούσεων	115
6.69 ANOVA: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων * Επιπτώσεις συγκρούσεων	116
6.70 Robust Tests of Equality of Means: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων *	
Επιπτώσεις συγκρούσεων	116
6.71 Multiple Comparisons Tamhane: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων *	
Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	117
6.72 Αιτίες συγκρούσεων κατά σειρά σημαντικότητας	118
6.73 Επιπτώσεις συγκρούσεων κατά σειρά σημαντικότητας	118
6.74 Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης 2 ^{ov} ερευνητικού στόχου, ως προς	
τις υποθέσεις	119
6.75 One-Sample Test: Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	120
6.76 Independent Samples Test: Φύλο * Τεχνικές αντιμετώπισης των	
συγκρούσεων	122
6.77 Group Statistics: Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	123
6.78 ANOVA: Ηλικία * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	124
6.79 Multiple Comparisons Bonferroni: Ηλικία * Τεχνικές αντιμετώπισης των	
συγκρούσεων	124
6.80 ANOVA: Επάγγελμα * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	125
6.81 Robust Tests of Equality of Means: Επάγγελμα * Τεχνικές	
αντιμετώπισης των συγκρούσεων	126
6.82 ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Τεχνικές αντιμετώπισης των	
συγκρούσεων	127
6.83 Robust Tests of Equality of Means: Επίπεδο εκπαίδευσης * Τεχνικές	
αντιμετώπισης των συγκρούσεων	127
6.84 Multiple Comparisons Tamhane: Ηλικία * Συμβιβασμός	128

6.85 Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	129
6.86 Group Statistics: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	130
6.87 ANOVA: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	131
6.88 ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	132
6.89 Robust Tests of Equality of Means: Συνολική προϋπηρεσία * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	132
6.90 Multiple Comparisons Tamhane: Συνολική προϋπηρεσία * Συμβιβασμός	133
6.91 Independent Samples Test: Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	134
6.92 ANOVA: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	135
6.93 Robust Tests of Equality of Means: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	136
6.94 Multiple Comparisons: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	136
6.95 ANOVA: Βαθμός ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	137
6.96 Kruskal Wallis Test Βαθμός ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	138
6.97 Multiple Comparisons Tamhane: Βαθμός ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων * Συμβιβασμός	139
6.98 Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης 3 ^{ov} ερευνητικού στόχου, ως προς τις υποθέσεις	140
6.99 One-Sample Test: Εργασιακή Ικανοποίηση, έλεγχος υποθέσεων για το μέσο	142
6.100 Independent Samples Test: Φύλο * Εργασιακή ικανοποίηση	143
6.101 Group Statistics: Φύλο * Εργασιακή ικανοποίηση	144
6.102 ANOVA: Ηλικία * Εργασιακή ικανοποίηση	145
6.103 Robust Tests of Equality of Means: Ηλικία * Εργασιακή ικανοποίηση	145

6.104 Multiple Comparisons Bonferroni: Ηλικία * Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες	146
6.105 Multiple Comparisons Tamhane: Ηλικία * Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου	146
6.106 Independent Samples Test: Επάγγελμα * Εργασιακή ικανοποίηση	147
6.107 ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Εργασιακή ικανοποίηση	148
6.108 Multiple Comparisons Bonferroni: Επίπεδο εκπαίδευσης * Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου	148
6.109 Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Εργασιακή ικανοποίηση	149
6.110 Group Statistics: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Εργασιακή ικανοποίηση	150
6.111 ANOVA: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Εργασιακή ικανοποίηση	151
6.112 Robust Tests of Equality of Means: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Εργασιακή ικανοποίηση	151
6.113 Multiple Comparisons Tamhane: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου	152
6.114 ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Εργασιακή ικανοποίηση	153
6.115 Robust Tests of Equality of Means: Συνολική προϋπηρεσία * Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα	153
6.116 Multiple Comparisons Tamhane: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας	154
6.117 Multiple Comparisons Bonferroni: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου	154
6.118 Independent Samples Test: Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως * Εργασιακή ικανοποίηση	155
6.119 ANOVA: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων * Εργασιακή ικανοποίηση	156
6.120 Robust Tests of Equality of Means: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων * Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα	156
6.121 Multiple Comparisons Bonferroni: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων * Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου	157
6.122 Multiple Comparisons Tamhane: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων * Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα	157
6.123 Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης 4 ^{ov} ερευνητικού στόχου, ως προς τις υποθέσεις	158

6.124 One-Sample Test: Κυριότεροι τομείς εργασιακής ικανοποίησης	160
6.125 Independent Samples Test: Φύλο * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	162
6.126 Group Statistics Φύλο * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	163
6.127 ANOVA: Ηλικία * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	164
6.128 Robust Tests of Equality of Means: Ηλικία * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	164
6.129 Independent Samples Test: Επάγγελμα * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	166
6.130 ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	167
6.131 Robust Tests of Equality of Means: Επίπεδο εκπαίδευσης * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	167
6.132 Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	169
6.133 Group Statistics: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	170
6.134 ANOVA: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	171
6.135 Robust Tests of Equality of Means: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	171
6.136 ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	173
6.137 Robust Tests of Equality of Means: Συνολική προϋπηρεσία * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	173
6.138 Multiple Comparisons Tamhane: Συνολική προϋπηρεσία * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	175
6.139 Independent Samples Test: Ώρες εβδομαδιαίας εργασίας * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	176
6.140 ANOVA: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	178
6.141 Robust Tests of Equality of Means: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	178
6.142 Multiple Comparisons Bonferroni: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	179

6.143 Multiple Comparisons Tamhane: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Ίαση Ασθενών	180
6.144 Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης 5 ^{ου} ερευνητικού στόχου, ως προς τις υποθέσεις	181

Κατάλογος Γραφημάτων

2.1 Επίπεδο έντασης και αποτελέσματα σύγκρουσης	12
2.2 Johari Window	16
2.3 Τεχνικές χειρισμού των συγκρούσεων	20
4.1 Σχέση μεταξύ Παρακίνησης και Απόδοσης	41
4.2 Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow	43
6.1 Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο	63
6.2 Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία	64
6.3 Κατανομή του δείγματος με βάση την ειδικότητα	65
6.4 Κατανομή του δείγματος με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο	66
6.5 Κατανομή του δείγματος με βάση τις οικογενειακές υποχρεώσεις	67
6.6 Κατανομή του δείγματος με βάση την προϋπηρεσία στη Βιοκλινική	68
6.7 Κατανομή του δείγματος με βάση τη συνολική προϋπηρεσία	70
6.8 Κατανομή του δείγματος με βάση τις ώρες εβδομαδιαίας εργασίας	71
6.9 Κατανομή του δείγματος με βάση τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	72

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά είναι ένας νέος σχετικά επιστημονικός κλάδος, με βασικό εννοιολογικό υπόβαθρο τη γνώση των κύριων χαρακτηριστικών του ατόμου. Ασχολείται κυρίως με τη συμπεριφορά του ατόμου, με σκοπό την κατανόηση και το χειρισμό της στα πλαίσια των οργανώσεων. Τα βασικά στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τη συμπεριφορά είναι η προσωπικότητα, οι στάσεις, η μάθηση και η αντίληψη.

Οι στάσεις, ως ένα από τα κύρια στοιχεία που σχετίζονται άμεσα με τη συμπεριφορά του ατόμου μέσα σε έναν οργανισμό, είναι πολύ σημαντικές, αφού αυτές προσδιορίζουν τις συμπεριφορές στο εσωτερικό των οργανισμών. Η κατανόηση και η εξήγησή τους γίνεται επιβεβλημένη για το μάνατζμεντ, αφού μόνο τότε μπορεί να επιδράσει πάνω σε αυτές.

Μία από τις κυριότερες στάσεις των εργαζομένων είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία αποτελεί μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που βιώνει το άτομο, όταν το έργο που προσφέρει στην εργασία του συμφωνεί με τα αξιακά του πρότυπα.

Υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης οδηγούν σε μια σειρά από θετικά αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο. Το σημαντικότερο από αυτά είναι η απόδοση στην εργασία, που σημαίνει όχι μόνο το πόσο ικανοποιητικά ένας εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, αλλά και τη διάθεσή του να αποδώσει στο παρόν και στο μέλλον.

Αν οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα απόδοσης, τότε ο οργανισμός θα παρουσιάζει αύξηση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου, κάτι που εκτός των άλλων του προσδίδει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ωστόσο, επειδή κάθε οργανισμός αποτελείται από άτομα και ομάδες ατόμων, είναι αναπόφευκτο να υπάρχουν μεταξύ τους αντιθέσεις οι οποίες οδηγούν σε συγκρούσεις.

Οι συγκρούσεις συμβαίνουν επειδή τα άτομα έχουν διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους και πρέπει να παρθεί μια απόφαση. Αν η σύγκρουση αποβεί καταστρεπτική, βάζει σε κίνδυνο το συμφέρον του οργανισμού, έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση, δημιουργώντας αρνητικό κλίμα που καταστρέφει τη συνοχή της ομάδας και δημιουργεί πτώση της παραγωγικότητας, δυσλειτουργίες, μειώνει το ηθικό των εργαζομένων και προκαλεί μη αποδεκτές συμπεριφορές. Αντίθετα, αν η σύγκρουση είναι εποικοδομητική, βοηθάει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και στη βελτίωσή του. Είναι καθήκον λοιπόν των στελεχών

του οργανισμού να διακρίνουν τη λειτουργικότητα μιας σύγκρουσης, καθώς επίσης και το βαθμό που αυτή είναι επιθυμητή.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι οι εποικοδομητικές συγκρούσεις, η ικανοποίηση από την εργασία και η αυξημένη απόδοση των εργαζομένων, αποτελούν επιθυμητά χαρακτηριστικά και ο οργανισμός πρέπει να ακολουθεί τέτοιες πολιτικές, ώστε αυτά να κινούνται σε υψηλά επίπεδα. Πρέπει, δηλαδή, να παρέχει ο οργανισμός κίνητρα στους εργαζόμενους, ώστε να τους παρακινεί προς την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η παρούσα ερευνητική εργασία μελετά τις συγκρούσεις, την ικανοποίηση από την εργασία, την απόδοση και τα κίνητρα που πρέπει να παρέχει ο οργανισμός, ώστε οι παραπάνω μεταβλητές να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα και χωρίζεται σε επτά κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει εισαγωγικά στοιχεία, αναλύεται η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος, ο σκοπός της εργασίας και οι θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι που έχουν τεθεί. Επίσης, γίνεται αναφορά σε προσδιοριστικά στοιχεία της ιδιωτικής κλινικής, που αποτελεί την μελέτη περίπτωσης, δηλαδή την Βιοκλινική Αθηνών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η θεωρητική προσέγγιση της σύγκρουσης στο εσωτερικό του οργανισμού και η διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων που πηγάζουν από τους στόχους που αφορούν στις συγκρούσεις των εργαζομένων.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη θεωρητική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης και τη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων που πηγάζουν από τους στόχους, που αφορούν στην ικανοποίηση από την εργασία

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η θεωρητική προσέγγιση της απόδοσης των εργαζομένων και η συσχέτιση της απόδοσης με τις συγκρούσεις και την εργασιακή ικανοποίηση.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα και γίνεται αναφορά στον τρόπο της στατιστικής ανάλυσης που υιοθετήθηκε.

Στο έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση για τα ευρήματα της έρευνας και καταγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν. Επίσης, γίνεται αναφορά στην πρακτική εφαρμογή τους και επισημαίνονται οι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η παρούσα εργασία, ενώ γίνονται και συστάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

1.1 Η σημαντικότητα του θέματος

Ο υψηλός βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης και των εποικοδομητικών συγκρούσεων αποτελούν επιθυμητό χαρακτηριστικό των εργαζομένων. Οι οργανώσεις πρέπει να ακολουθούν τέτοιες πολιτικές, ώστε οι δύο αυτές καταστάσεις να κινούνται σε υψηλά επίπεδα, αφού επηρεάζουν τόσο την απόδοση των εργαζομένων όσο και του οργανισμού συνολικά. Απαραίτητη προϋπόθεση, βέβαια, για την άσκηση των πολιτικών προς αυτή την κατεύθυνση, είναι να γνωρίζουν οι διοικήσεις των οργανισμών τα επίπεδα των καταστάσεων αυτών.

Η παρούσα εργασία, μέσα από την έρευνα που διεξήγαγε, διερεύνησε αυτά τα επίπεδα μεταξύ των νοσηλευτών που εργάζονται σε ένα ιδιωτικό νοσηλευτικό ίδρυμα, στη Βιοκλινική Αθηνών. Επίσης, διερεύνησε τις αιτίες, τις επιπτώσεις αλλά και τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, καθώς και τις αιτίες και τις συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, έλεγξε τον τρόπο με τον οποίο όλες οι παραπάνω μεταβλητές επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των νοσηλευτών.

Η σημαντικότητα της εργασίας έγκειται στο γεγονός ότι μία τέτοια έρευνα είναι πάντοτε επίκαιρη εξαιτίας του συνεχώς μεταβαλλόμενου τοπίου στον κόσμο των επιχειρήσεων. Επίσης, αποκτά μεγαλύτερο επιστημονικό ενδιαφέρον, επειδή η Βιοκλινική Αθηνών είναι ένα νοσηλευτικό ίδρυμα και κατά συνέπεια η εργασιακή ικανοποίηση, οι συγκρούσεις και κατ' επέκταση η απόδοση των νοσηλευτών επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Αυτές οι υπηρεσίες στη συγκεκριμένη περίπτωση αφορούν στην υγεία των ανθρώπων, που αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα ζωής τους.

Η απόφαση σχετικά με την επιλογή της συγκεκριμένης επιχείρησης βασίστηκε σε δύο παράγοντες:

α) Στο γεγονός ότι η Βιοκλινική Αθηνών είναι μέλος ενός Ομίλου, της Βιοϊατρικής, ο οποίος κατέχει ηγετική θέση, μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων στον τομέα παροχής ιατρικών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας περίθαλψης στην Ελλάδα. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα της έρευνας, σε σχέση με τις ερευνώμενες μεταβλητές, αντικατοπτρίζουν σε μεγάλο βαθμό την κουλτούρα και τις στρατηγικές του ομίλου, ο οποίος λόγω του

μεγέθους του επηρεάζει γενικότερα το χώρο της παροχής ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα.

β) Η ερευνήτρια – φοιτήτρια εργάζεται στη Βιοκλινική Αθηνών ως νοσηλεύτρια και επομένως η διεξαγωγή της έρευνας ήταν ευκολότερο να πραγματοποιηθεί από αυτήν, σε σχέση με οποιονδήποτε άλλον εξωτερικό ερευνητή.

1.2 Προσδιοριστικά στοιχεία της Βιοκλινικής Αθηνών

Η Βιοκλινική Αθηνών είναι μια νοσηλευτική μονάδα με μακρόχρονη ιστορία. Προέρχεται από την πρώην Γενική Κλινική Αθηνών, η οποία από το 2006 ανανεώθηκε, άλλαξε επωνυμία και εντάχθηκε στον Όμιλο Εταιρειών Υγείας «Βιοϊατρική», που αποτελεί κορυφαίο φορέα πρωτοβάθμιας περίθαλψης στην Ελλάδα με εμπειρία 30 ετών.

Η Βιοκλινική Αθηνών δραστηριοποιείται στο χώρο της δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας και διαθέτει Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία και Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, που καλύπτουν τις περισσότερες ειδικότητες. Η Ιατρική Υπηρεσία περιλαμβάνει Χειρουργικά και Παθολογικά Τμήματα, Βιοπαθολογικά και Απεικονιστικά Εργαστήρια, Μονάδα Εντατικής Θεραπείας, Μονάδα Τεχνητού Νεφρού, Μαγνητικό και Αξονικό Τομογράφο και Ψηφιακό Αγγειογράφο. Επίσης διαθέτει ολοκληρωμένη διαχείριση ποιότητας και είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2008, διατηρεί συμβάσεις με τις περισσότερες ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες και δημόσια ασφαλιστικά ταμεία και η δυναμικότητά της σε επίπεδο νοσηλείας είναι 116 κλίνες (Βιοκλινική, 2015).

1.3 Σκοπός της εργασίας

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως σκοπό να μελετήσει τις έννοιες των συγκρούσεων, της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης σκοπεύει να διερευνήσει τις συγκρούσεις, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών, καθώς και την ικανοποίηση των νοσηλευτών από την εργασία. Επιπλέον, θα διερευνηθεί η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και των συγκρούσεων με δημογραφικές παραμέτρους. Προκειμένου να εκπληρωθεί ο σκοπός της έρευνας, η εργασία εστιάζει στους θεωρητικούς και ερευνητικούς στόχους που ακολουθούν και στη συνέχεια τα αποτελέσματα συγκρίνονται με τις κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις.

1.3.1 Θεωρητικοί στόχοι

Οι θεωρητικοί στόχοι της ερευνητικής εργασίας είναι:

1^{ος} θεωρητικός στόχος: Βιβλιογραφική επισκόπηση των Συγκρούσεων.

2^{ος} θεωρητικός στόχος: Βιβλιογραφική επισκόπηση της Εργασιακής Ικανοποίησης.

3^{ος} θεωρητικός στόχος: Βιβλιογραφική επισκόπηση της Απόδοσης των Εργαζομένων.

1.3.2 Ερευνητικοί στόχοι

Οι ερευνητικοί στόχοι της εργασίας είναι:

1^{ος} ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθεί ο βαθμός κατά τον οποίον εμπλέκεται σε συγκρούσεις το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.

2^{ος} ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθούν οι παράγοντες (αιτίες και επιπτώσεις) που σχετίζονται με τις συγκρούσεις, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.

3^{ος} ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθούν οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, που υιοθετεί το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.

4^{ος} ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθεί ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.

5^{ος} ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθούν οι τομείς της εργασίας που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.

1.4 Διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους θεωρητικούς στόχους της έρευνας

Οι τρεις θεωρητικοί στόχοι αναφέρονται στη βιβλιογραφική επισκόπηση και θεωρητική προσέγγιση των θεωριών της οργανωσιακής συμπεριφοράς, που εμπλέκονται με την παρούσα ερευνητική εργασία. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται στις συγκρούσεις, την ικανοποίηση από την εργασία, την απόδοση του εργαζομένου και την παρακίνησή του, τα κίνητρα δηλαδή που του παρέχονται ώστε οι προαναφερθείσες μεταβλητές να έχουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τον οργανισμό. Οι ερωτήσεις λοιπόν που προκύπτουν από τους θεωρητικούς στόχους της έρευνας είναι σχετικές με την έννοια της σύγκρουσης, τα είδη των συγκρούσεων, τις αιτίες των συγκρούσεων, τις επιπτώσεις των συγκρούσεων και τις τεχνικές επίλυσης αυτών. Επίσης, σχετίζονται με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και τον τρόπο μέτρησης του βαθμού της εργασιακής

ικανοποίησης. Τέλος, σχετίζονται με την έννοια της απόδοσης του εργαζομένου, τους παράγοντες που σχετίζονται με την απόδοση και την αξιολόγηση της απόδοσης.

Σύμφωνα με την παραπάνω διάταξη, έχει δομηθεί το θεωρητικό μέρος της ερευνητικής εργασίας.

1.5 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο που προηγήθηκε πραγματοποιήθηκε μια σύντομη περιγραφή του θέματος το οποίο αναλύεται σε αυτή την ερευνητική εργασία. Γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα του θέματος, στη διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος, στα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά της Βιοκλινικής Αθηνών, που αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης εργασίας, στο σκοπό της εργασίας, τους θεωρητικούς και ερευνητικούς στόχους που τέθηκαν και τα δομικά στοιχεία της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Συγκρούσεις

2.1 Εισαγωγή

Κάθε άτομο αναλαμβάνει σε διαφορετικές χρονικές περιόδους της ζωής του, απέναντι σε άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων, ποικίλες υποχρεώσεις κατέχοντας διαφορετικούς ρόλους. Οι διαφορετικοί αυτοί ρόλοι μπορούν να οδηγήσουν το άτομο σε σύγκρουση τόσο με τον ίδιο του τον εαυτό, τις αξίες του ή την ηθική του όσο και με άλλα άτομα με τα οποία συνεργάζεται για την επίτευξη κοινών στόχων.

Η έννοια της σύγκρουσης ορίζεται με πολυποικίλους τρόπους από τους ερευνητές και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι και πολύ συχνές είναι οι συγκρούσεις, αλλά και πολλές οι αιτίες που τις δημιουργούν. Γενικά, σύγκρουση μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υπάρχει όταν τα συμφέροντα του ατόμου/ομάδας παρεμποδίζουν ή βλάπτουν τα συμφέροντα άλλου ατόμου/ομάδας. Οι αιτίες που δημιουργούν τις συγκρούσεις μπορεί να οφείλονται είτε σε προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτές, είτε σε χαρακτηριστικά ή πολιτικές του ίδιου του οργανισμού. Δυνητικά οι συνέπειες της σύγκρουσης είναι είτε θετικές (λειτουργικές) είτε αρνητικές (μη λειτουργικές).

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, πέραν της ερμηνευτικής προσέγγισης της σύγκρουσης, πραγματοποιείται αναφορά στα είδη των συγκρούσεων, στις αιτίες που τις προκαλούν, στις συνέπειες για τα άτομα και τους οργανισμούς, στα αποτελέσματα που προκύπτουν για τα άτομα τα οποία εμπλέκονται και κατ' επέκταση για τους ίδιους τους οργανισμούς και γίνεται αναφορά στις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

2.2 Η έννοια της σύγκρουσης

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλοί ορισμοί σχετικά με τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα σε έναν οργανισμό, καθώς είναι πολλές και ποικίλες, είναι πολλοί οι λόγοι για τους οποίους αυτές παρουσιάζονται (Kolb and Putnam, 1992) και τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτές έχουν διαφορετικές σχέσεις μεταξύ τους (Ζαβλανός, 2002). Αποτελούν μία μορφή σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς (Kriesberg, 1997) και εμφανίζονται όταν η ενέργεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας αποτρέπει, εμποδίζει, βλάπτει ή κατά κάποιο τρόπο περιορίζει την ενέργεια που επιθυμεί άλλο πρόσωπο ή ομάδα Deutsch (2003). Σε μια συνεχιζόμενη δραστηριότητα, η σύγκρουση είναι το σημείο όπου η αλληλεπίδραση γίνεται προσωπική

αντιπαράθεση (Σαχινίδης, 2009) και μέσω του ανταγωνισμού, η μία πλευρά προσπαθεί να υπερισχύσει της άλλης (Wall and Callister, 1995).

Ο Rahim (2002) ορίζει την σύγκρουση ως μια αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ ατόμων ή ομάδων, η οποία χαρακτηρίζεται από ασυμβατότητα, διαφωνία και δυσπιστία. Σύμφωνα με τους Griffin and Moorhead (2010), η σύγκρουση είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου η μία αντιλαμβάνεται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειές της για να επιτύχει τους στόχους της και όπως ισχυρίζεται ο Jones (2004), η σύγκρουση αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντά της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων. Επιπρόσθετα, όπως αναφέρουν οι Τερζίδης *et. al.* (2008), η σύγκρουση είναι μια κατάσταση που συμβαίνει όταν οι στόχοι, οι μέθοδοι, οι αξίες ή οι γνώμες δύο ή περισσότερων ατόμων/ομάδων είναι διαφορετικές και πρέπει να παρθεί μια απόφαση, ενώ οι Kolb and Putnam (1992) ισχυρίζονται ότι σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει όταν υπάρχουν πραγματικές ή υποτιθέμενες διαφορές, οι οποίες προκύπτουν σε συγκεκριμένες οργανωτικές συνθήκες.

2.3 Είδη συγκρούσεων

Μία σύγκρουση στο εσωτερικό ενός οργανισμού λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο αντιπαρατιθέμενων μερών, τα οποία μπορεί να είναι άτομα ή ομάδες. Κατ' αυτό τον τρόπο οι συγκρούσεις μεταξύ δύο μερών είναι δυνατόν να δημιουργούνται ανάμεσα σε άτομα, ανάμεσα σε άτομα και ομάδες και ανάμεσα σε ομάδες (Jehn, 1995). Υπάρχει όμως και μια μοναδική περίπτωση, κατά την οποία εμπλέκεται μία μόνο πλευρά και ονομάζεται μονόπλευρη σύγκρουση (Montana and Charnov, 2011).

Οι πιο απλές μορφές σύγκρουσης είναι οι διαφωνίες οι οποίες προκύπτουν, όπως είναι φυσικό, επειδή οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους, με διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, στάσεις και αξίες (Τερζίδης *et. al.*, 2008).

2.3.1 Μονόπλευρες συγκρούσεις

Οι μονόπλευρες συγκρούσεις σχετίζονται με δύο αντίθετες απόψεις που μπορεί να έχει το ίδιο άτομο και αναπτύσσονται κυρίως όταν το άτομο έχει πολλαπλούς ρόλους μέσα στον οργανισμό ή όταν οι αξίες του συγκρούονται με τις αξίες του οργανισμού (Αργυράκης και Καλουπή, 2011).

Μονόπλευρη σύγκρουση εμφανίζεται όταν στο ίδιο άτομο ανατίθενται πολλοί ρόλοι από τους οποίους πηγάζουν διαφορετικές και αντικρουόμενες προσδοκίες, δεν είναι

δυνατόν να ικανοποιηθούν όλες ταυτόχρονα και επέρχεται εσωτερική σύγκρουση (Deutsch, 2003). Παράδειγμα τέτοιων συγκρούσεων αποτελούν το άτακτο ωράριο εργασίας και οι συχνές υπερωρίες, επειδή ο εργαζόμενος αφιερώνει τον περισσότερο από το χρόνο του στην εργασία, θυσιάζοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής του, αφού δεν ασχολείται με τον εαυτό του, την οικογένειά του και τους φίλους του (Χυζ, 2009).

Επίσης, εσωτερική σύγκρουση δημιουργείται όταν το ίδιο άτομο κατέχει ένα ρόλο με αντικρουόμενες προσδοκίες. Για παράδειγμα, στον προϊστάμενο ενός τμήματος ενδέχεται να ασκείται πίεση από πλευράς διοίκησης, προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγή μέσω πίεσης που αυτός θα ασκήσει προς τους υφισταμένους του, αντιπροσωπεύοντας κατ' αυτό τον τρόπο τα συμφέροντα του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, ασκούν στον προϊστάμενό τους πίεση οι υφισταμένοι του, ώστε να μη γίνει δεκτή η πίεση από τη διοίκηση, ζητώντας του ουσιαστικά να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντα τους έναντι της ανώτερης διοίκησης. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι ακόμη χειρότερο, αν η προσωπική αντίληψη του προϊσταμένου, σχετικά με το ρόλο του, διαφέρει από τις προσδοκίες τόσο των ανωτέρων του όσο και των κατωτέρων του (Ζαβλανός, 2002).

Μονόπλευρη σύγκρουση ενδέχεται επίσης να προκύψει σε ένα άτομο, όταν η ηθική και οι αξίες του βρίσκονται σε πλήρη αντίθεση με τις αρχές και τις αξίες του οργανισμού ή όταν ένα άτομο καλείται να πάρει αποφάσεις που έχουν μόνο αρνητικές συνέπειες. Για παράδειγμα, ο εκπρόσωπος των εργαζομένων στη διοίκηση του οργανισμού έχει να επιλέξει μεταξύ της μείωσης των αποδοχών των εργαζομένων ή κάποιων απολύσεων, επειδή, σύμφωνα με τα στοιχεία του οργανισμού, αν δε μειωθούν οι αποδοχές ή το πλήθος των εργαζομένων, ο οργανισμός θα οδηγηθεί σε χρεοκοπία και κλείσιμο, με αποτέλεσμα όλοι οι εργαζόμενοι να χάσουν τη δουλειά τους (Montana and Charnov, 2011).

2.3.2 Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων/ομάδων

Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων δημιουργούνται, κυρίως μεταξύ αυτών που βρίσκονται στην ίδια ομάδα και έχουν διαφωνίες μεταξύ τους. Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων δημιουργούνται επειδή κάθε οργανισμός αποτελείται από ομάδες ατόμων, επίσημα ή όχι οργανωμένες, με διαφορετικά ενδιαφέροντα η καθεμία. Η νοοτροπία της ομάδας καλλιεργεί ένα αίσθημα συνοχής αλλά και ανταγωνισμού, το οποίο μπορεί να αποτελέσει πηγή αντιθέσεων στην περίπτωση που δυο ομάδες πρέπει να συνεργαστούν για την πραγματοποίηση κάποιου έργου (Deutsch, 2003). Η σύγκρουση μεταξύ ατόμων

δημιουργεί λιγότερα προβλήματα από τη σύγκρουση μεταξύ των ομάδων. Τα άτομα μπορούν να δρουν ανεξάρτητα και να επιλύσουν τις διαφορές τους, ενώ τα μέλη των ομάδων ενδέχεται να χρειαστεί να αποδεχθούν τους κανόνες, τους στόχους και τις αξίες της ομάδας τους (Armstrong, 2014).

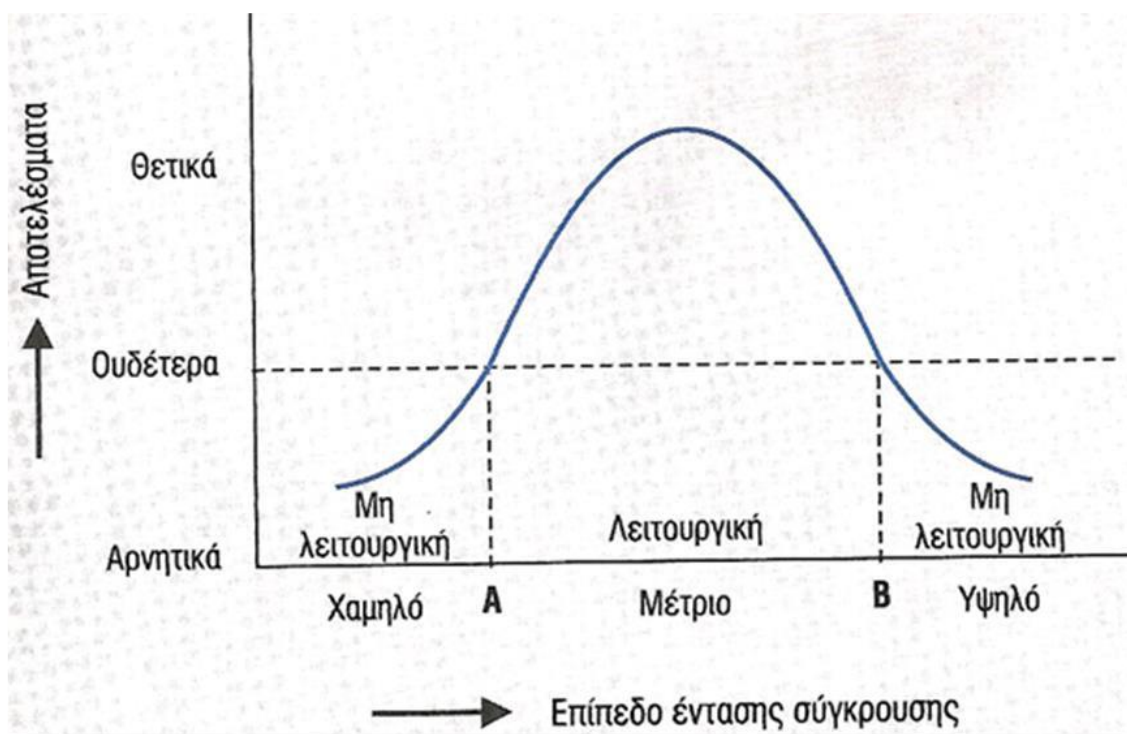
Σύμφωνα με την παραδοσιακή αντίληψη, η σύγκρουση θεωρείται ένα επιβλαβές φαινόμενο που πρέπει να αποφεύγεται (Σαχινίδης, 2009). Πηγάζει από τα προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων και την αποτυχημένη ηγεσία, δημιουργεί δυσλειτουργίες στην οργάνωση και έχει γενικότερα αρνητικές συνέπειες. Μπορεί να επιλυθεί με φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή, η σύγχρονη αντίληψη του μάνατζμεντ για τις συγκρούσεις θεωρεί ότι αυτές είναι αναπόφευκτες, μπορεί να έχουν αρνητικές ή θετικές συνέπειες, οφείλονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των οργανικών δομών, των διαδικασιών, των κανόνων, των τεχνικών και των συστημάτων. Μπορούν δε να αντιμετωπισθούν θετικά, αν εξαλειφθούν οι αιτίες που τις προκαλούν και επιλυθούν τα προβλήματα (Deutsch, 2003 και Μπουραντάς, 2002). Ανάλογα δε με τις συνέπειες που έχει μια σύγκρουση για τον οργανισμό, μπορεί να είναι Λειτουργική (Εποικοδομητική) ή μη Λειτουργική (Καταστρεπτική) (Μπουραντάς, 2002).

Ο εποικοδομητικός τρόπος σύγκρουσης υποστηρίζει τους στόχους της ομάδας και βελτιώνει την απόδοσή της (Σαχινίδης, 2009) και κατ' επέκταση εξυπηρετεί το συμφέρον του οργανισμού και βελτιώνει την συνολική του απόδοση, αποτελώντας μια υγιή και εποικοδομητική διαφωνία (Παπαδοπούλου, 2014). Αποτελεί δηλαδή μία επιθυμητή διαδικασία, η οποία προσθέτει αξία τόσο στα άτομα όσο και στον οργανισμό (Deutsch, 2003), μέσω της οποίας εμποδίζεται η στασιμότητα, παράγονται νέες ιδέες και ευνοείται η δημιουργικότητα αλλά και η διεργασία της μάθησης και είναι η κινητήρια δύναμη για προσωπικές και οργανωσιακές αλλαγές (Σαχινίδης και Ποζιός, 2000). Επίσης, η λειτουργική σύγκρουση αναγκάζει ένα άτομο να αιτιολογεί με εναλλακτικούς τρόπους, αλλά και μεγαλύτερη σαφήνεια, τις επιλογές και τις πράξεις του, προκειμένου να τις στηρίξει, από τους τρόπους που θα επέλεγε πιθανώς, αν εξέλειπε το ενδεχόμενο των συγκρούσεων. Αυτό που συμβαίνει λοιπόν κατ' ουσία στη λειτουργική σύγκρουση, είναι ότι, προκειμένου να ξεπεραστούν οι αντιδράσεις των αντιπαρατιθέμενων μερών, αναζητούνται, επινοούνται και εφαρμόζονται νέες προσεγγίσεις και αποσαφηνίζονται οι θέσεις ενός ατόμου ή μιας ομάδας, επειδή η ύπαρξη μιας αντίθετης ή διαφορετικής άποψης δημιουργεί την ανάγκη η ομάδα ή το άτομο να εξηγήσουν καλύτερα τις

προτεινόμενες θέσεις. Επίσης, στη λειτουργική σύγκρουση, προβλήματα που υφίστανται για μεγάλο χρονικό διάστημα έρχονται στην επιφάνεια και αντιμετωπίζονται και, επιπρόσθετα, εξαιτίας του γεγονότος ότι η σύγκρουση δημιουργεί εγρήγορση και διέγερση, μειώνει την αδιαφορία και την έλλειψη κινητικότητας, υπάρχει δημιουργία ενδιαφέροντος και προώθηση της δημιουργικότητας Deutsch (2003).

Ο μη λειτουργικός (καταστρεπτικός) τύπος σύγκρουσης βάζει σε κίνδυνο το συμφέρον του οργανισμού, έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση, δημιουργώντας αρνητικό κλίμα που καταστρέφει τη συνοχή της ομάδας (Ζαβλανός, 2002), δημιουργεί πτώση της παραγωγικότητας, δυσλειτουργίες, μειώνει το ηθικό των εργαζομένων και προκαλεί μη αποδεκτές συμπεριφορές (Τερζίδης *et. al*, 2008). Επιπλέον, δυσχεραίνει την επικοινωνία μεταξύ των συγκρουόμενων ομάδων, εξαιτίας της δυσπιστίας και της καχυποψίας που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις τους και τη συνεχή αύξηση της ψυχικής απόστασης και την απόκλιση στον τρόπο σκέψης τους. Επίσης, η αίσθηση της ήττας την οποία δοκιμάζουν κάποιες ομάδες ή άτομα, μπορεί να οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα παρακίνησης και ηθικού και σε πολλές περιπτώσεις αναπτύσσεται μόνιμη αντίδραση από τα συγκρουόμενα μέρη σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία ή δραστηριότητα έχει ως αφετηρία τους αντιπάλους. Οι ομάδες επικεντρώνονται στο συμφέρον τους, με τη στενή έννοια του όρου, θέτοντας τους στόχους της ομάδας πάνω από τους στόχους του οργανισμού. Αυξάνεται το πλήθος των ικανών και εκπαιδευμένων στελεχών που αποχωρούν από την επιχείρηση, κρίνοντας ότι η ήττα της ομάδας, στην οποία ανήκουν, καθιστά αδύνατη την παραμονή τους υπό συνθήκες, που τους προσβάλλουν την προσωπικότητα (Σαχινίδης και Ποζιός, 2000).

Η σύγκρουση, όπως προαναφέρθηκε, έχει θετικές και αρνητικές συνέπειες, οι οποίες έχουν αντίκτυπο στα αποτελέσματα και την απόδοση του οργανισμού (Deutsch, 2003). Θετικό θεωρείται το αποτέλεσμα μιας σύγκρουσης, όταν βοηθάει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και στη βελτίωσή του. Είναι καθήκον λοιπόν των στελεχών του οργανισμού να διακρίνουν τη λειτουργικότητα μιας σύγκρουσης, καθώς επίσης και το βαθμό που αυτή είναι επιθυμητή. Ένας συγκεκριμένος τύπος σύγκρουσης μπορεί να είναι επιθυμητός σε ένα ελάχιστο επίπεδο και μπορεί να προάγει τη δημιουργικότητα, αλλά αν μείνει ανεξέλεγκτη, μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές διασπάσεις μέσα στον οργανισμό, που θα βλάψουν την απόδοση (Σαχινίδης και Ακρίβος, 2000). Τα αποτελέσματα της σύγκρουσης, λοιπόν, εξαρτώνται τόσο από τη φύση όσο και από την ένταση που αυτή έχει. Η σχέση μεταξύ επιπέδου έντασης και αποτελέσματος στον οργανισμό απεικονίζεται στο Γράφημα 2.1



Πηγή: Ζαβλανός, (2002)

Γράφημα 2.1

Επίπεδο έντασης και αποτελέσματα σύγκρουσης

Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, όταν το επίπεδο των συγκρούσεων είναι αρκετά χαμηλό ή αρκετά υψηλό, ενώ αντιθέτως κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα, όταν το επίπεδο των συγκρούσεων είναι μετρίου βαθμού. Όταν το επίπεδο των συγκρούσεων είναι αρκετά χαμηλό, η αποδοτικότητα του οργανισμού μειώνεται, κυρίως εξαιτίας έλλειψης ερεθισμάτων και τα άτομα αντιδρούν με απάθεια. Από την άλλη πλευρά, όταν το επίπεδο των συγκρούσεων είναι υψηλό, η αποδοτικότητα του οργανισμού μειώνεται επίσης, αλλά λόγω ανεπαρκούς συντονισμού και συνεργασίας. Μεταξύ αυτών των δύο ακραίων καταστάσεων, βρίσκεται το ιδανικό επίπεδο συγκρούσεων για τον οργανισμό, όπου μεγιστοποιείται η απόδοσή του, αφού υπάρχει επαρκές επίπεδο συγκρούσεων για να φέρει νέες ιδέες και δημιουργική αναζήτηση επίλυσης προβλημάτων (Παπαδοπούλου, 2014). Κατ' αυτό τον τρόπο, μέλημα της ηγεσίας πρέπει να είναι η διατήρηση ενός μέτριου επιπέδου σύγκρουσης, ώστε οι οργανισμοί να διατηρούν δημιουργικό πνεύμα και ετοιμότητα στην αλλαγή (Σαχινίδης και Ακρίβος, 2000).

2.4 Αιτίες Συγκρούσεων

Συγκρούσεις υπάρχουν σε κάθε μορφή οργανωμένης κοινωνίας, εμφανίζονται σε διάφορους βαθμούς (Σαχινίδης και Ποζιός, 2000) και ο επιτυχής χειρισμός τους προϋποθέτει τη διάγνωση και κατανόηση των αιτιών που τις δημιούργησαν. Πρέπει δηλαδή να γίνουν κατανοητές οι βαθύτερες αιτίες των αντιθέσεων και διαφωνιών που αναπτύχθηκαν μεταξύ των αντιπαρατιθέμενων μερών και οδήγησαν στη σύγκρουση (Armstrong, 2014). Οι πηγές αντιθέσεων σε έναν οργανισμό είναι πολλές και εξαρτώνται από την οπτική που ο καθένας βλέπει και αντιλαμβάνεται τα πράγματα. Η έλλειψη πόρων δημιουργεί αντιθέσεις μεταξύ των οικονομολόγων, οι λανθασμένες μέθοδοι της διοίκησης μεταξύ των θεωρητικών των οργανισμών και τα ιδιαίτερα προσωπικά κίνητρα μεταξύ των ψυχολόγων (Ζαβλανός, 2002).

Οι σημαντικότερες πηγές αντιθέσεων, οι οποίες συνιστούν τα κύρια αίτια των συγκρούσεων είναι:

- *Οι διαφορετικοί στόχοι.* Δύο στόχοι θεωρούνται συγκρουόμενοι, όταν η επίτευξη του ενός συνεπάγεται τη μη επίτευξη του άλλου. Κατ' αυτό τον τρόπο, όταν δύο άτομα ή ομάδες έχουν αντικρουόμενους στόχους, το κάθε μέρος στοχεύει στο να υλοποιήσει το δικό του στόχο εις βάρος του στόχου που έχει τεθεί από το άλλο μέρος (Deutsch, 2003).
- *Ο ανταγωνισμός για την απόκτηση πόρων.* Οι περιορισμένοι πόροι, που έχει μια επιχείρηση, δεν επιτρέπουν την ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων (Rahim, 1992). Συνήθως το κάθε μέρος επιδιώκει, κατά την κατανομή των πόρων να αποκομίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο, κάτι που συνεπάγεται προφανώς μικρότερο μερίδιο για το άλλο μέρος (Deutsch, 2003). Όταν για παράδειγμα η διοίκηση κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους, ορισμένοι μπορεί να θεωρούν ότι αδικήθηκαν. Σε αυτή την περίπτωση αντιδρούν με έναν παθητικά επιθετικό τρόπο, δηλαδή με έλλειψη συνεργασίας, απόκρυψη στοιχείων ή μειωμένη απόδοση (Montana and Charnov, 2011). Κατά συνέπεια, απαιτείται η άριστη αξιοποίηση στην κατανομή των πόρων, αλλά το πρόβλημα είναι και πάλι ότι η αριστοποίηση πραγματοποιείται με βάση κριτήρια τα οποία θέτουν οι διευθυντές και συνήθως διαφέρουν από αυτά που θέτουν οι εργαζόμενοι και τα συνδικάτα (Σαχινίδης και Ακρίβος, 2000).
- *Η κακή επικοινωνία και η παρανόηση των πληροφοριών.* Η μη αποτελεσματική επικοινωνία είναι η πιο συχνή πηγή αντιθέσεων και συγκρούσεων. Οι δυσκολίες

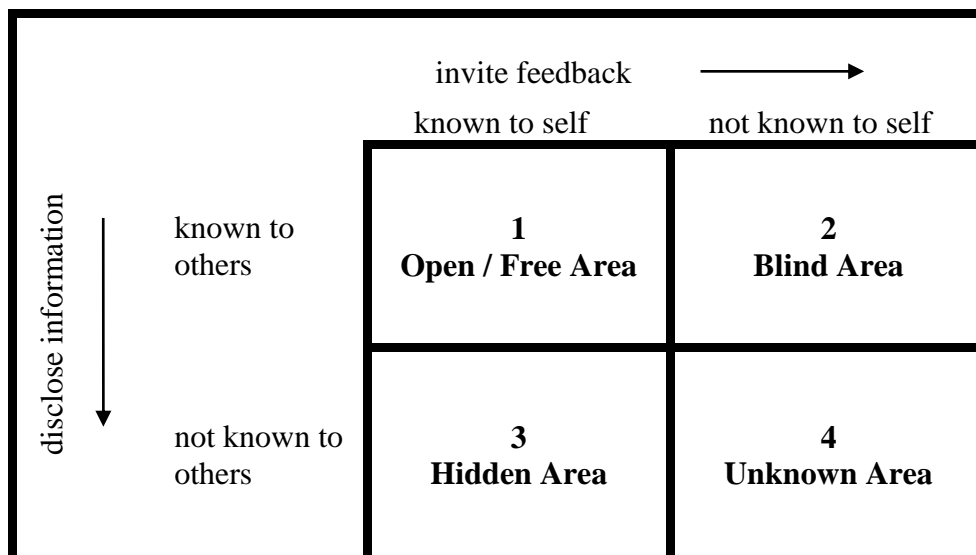
στην επικοινωνία μπορούν να δημιουργηθούν από σημασιολογικές διαφορές, δηλαδή από προβλήματα που προκύπτουν όταν οι λέξεις σημαίνουν διάφορα πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους, από ανεπαρκή ανταλλαγή πληροφοριών και από θόρυβο, δηλαδή από κάθε διαστρέβλωση της επικοινωνίας από την πλευρά του πομπού και την έλλειψη του ενδιαφέροντος από τη μεριά του δέκτη (Ζαβλανός, 2002 και Σαχινίδης, 2009). Η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να εξαλειφθεί, όταν όλοι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε μορφή πληροφορίας που τους είναι απαραίτητη, ώστε να εκτελέσουν το έργο τους. Ακόμη και τότε όμως τα εμπλεκόμενα μέρη, παρότι έχουν την ίδια πληροφόρηση, ενδέχεται να έχουν διαφορετικές απόψεις (Rahim, 2002). Μια ακόμη πτυχή της κακής επικοινωνίας, όσον αφορά στο εσωτερικό του οργανισμού, είναι και η ασάφεια του ρόλου. Η αβεβαιότητα δηλαδή του εργαζόμενου σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας του και τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του. Ασάφεια ρόλου υφίσταται όταν ο εργαζόμενος δεν έχει μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τους στόχους, τον σκοπό και τις ευθύνες του, ενώ ταυτόχρονα έχει συναίσθηση αυτής της αβεβαιότητάς του (Υφαντή et. al. 2012). Επίσης, η πληροφόρηση σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια δεν μπορεί παρά να είναι διαφορετική. Η διαφορά αυτή στο βαθμό πληροφόρησης, μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων, δημιουργεί διαφορετικές αντιλήψεις, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις (Σαχινίδης και Ποζιός, 2000).

- *Η διαφωνία σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης.* Στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού, η απόδοση ενός τμήματος επηρεάζει την λειτουργία και την απόδοση ενός άλλου. Σύμφωνα με αυτό, τα πρότυπα απόδοσης των δύο τμημάτων θα πρέπει να είναι συμβατά μεταξύ τους. Αν δεν υπάρχει αυτή η συμβατότητα, τότε είναι δύσκολο να ολοκληρωθούν με επιτυχία οι εργασίες του ενός ή και των δύο τμημάτων (Montana and Charnov, 2011).
- *Οι διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή.* Πολλές φορές οι οργανωτικές αδυναμίες αποτελούν παράγοντα συγκρούσεων. Το μέγεθος της επιχείρησης, η διαφοροποίηση στη δομή, η ανομοιογένεια στο προσωπικό και οι διαφορετικοί τρόποι διοίκησης για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων του οργανισμού συμβάλλουν στην οργανωτική ένταση (Armstrong, 2014). Επίσης, γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, όπως ο μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης και ο

- ελλιπής σχεδιασμός στη δομή της εργασίας που αυξάνει την αβεβαιότητα, συσχετίζονται με τις αντιθέσεις που δημιουργούν συγκρούσεις (Ζαβλανός, 2002).
- *Η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων.* Στη σύγχρονη εποχή υπάρχει ολοένα και μεγαλύτερη απαίτηση των εργαζομένων να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Υπάρχει όμως αρκετές φορές μια διαφωνία σχετικά με την έκταση της συμμετοχής των εργαζομένων, η οποία, διαφωνία, μπορεί να αποτελέσει άλλη μια πηγή συγκρούσεων (Μπουραντάς, 2002).
 - *Οι προσωπικές διαφορές μεταξύ των ατόμων.* Μια ακόμη αιτία σύγκρουσης είναι το ιστορικό του κάθε ατόμου, που αφορά στην προσωπικότητά του και τις εμπειρίες του, οι οποίες διαφέρουν από άτομο σε άτομο και κατ' επέκταση διαφέρουν οι στόχοι, οι φιλοδοξίες και τα συμφέροντά τους (Sherif *et. al.* 1961). Για παράδειγμα, άτομα που είναι αυταρχικά και έχουν χαμηλό αίσθημα αυτοσεβασμού τείνουν περισσότερο από άλλα να διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα και να ερμηνεύουν κακώς τη συμπεριφορά των άλλων, δημιουργώντας συγκρούσεις (Ζαβλανός, 2002).
 - *Άλλες αιτίες συγκρούσεων.* Ο Kordoutis (2004) θεωρεί ότι πηγές συγκρούσεων μπορεί να είναι και οι πολιτισμικές διαφορές των εργαζομένων, αλλά και οι διαφορές τους ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο. Για την αποφυγή των συγκρούσεων πιστεύει ότι θα πρέπει να υπάρχει καθορισμός συγκεκριμένων και κοινών στόχων, σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και εκπαίδευση, τόσο των υψηλόβαθμων όσο και των χαμηλόβαθμων στελεχών, σε θέματα επίλυσης συγκρούσεων. Συγκρούσεις επίσης υπάρχουν, όταν ένα άτομο καλείται να εμπλακεί σε μια δραστηριότητα που είναι αντίθετη με τις ανάγκες ή τα συμφέροντά του (Rahim, 1992). Επιπρόσθετα, οι Τερζίδης *et. al.* (2008) αναφέρουν ως πιθανές αιτίες σύγκρουσης το αρνητικό κλίμα που ενδεχομένως υπάρχει στον οργανισμό, την αναξιοκρατία, τις μεροληπτικές συμπεριφορές και την ασυνέπεια στη συμπεριφορά. Τέλος, μια άλλη προσέγγιση σχετικά με τις αιτίες που προκαλούν τη σύγκρουση είναι η Μαρξιστική θεώρηση, η οποία διατυπώθηκε από τους Huczynski and Buchanan (1991, όπ. αναφ. οι Σαχινίδης και Ακρίβος, 2000). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η σύγκρουση αναδεικνύεται λόγω της ανισομέρειας της ισχύος μεταξύ των εργαζομένων (προλετάριοι) και εκείνων που ελέγχουν τα μέσα παραγωγής. Η διοίκηση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ώστε να πείσει τους εργαζόμενους ότι αυτή η

ανισομέρεια της ισχύος αποτελεί μία νόμιμη συνθήκη και συστατικό στοιχείο της τάξης πραγμάτων. Η πιθανή αντίδραση των εργαζομένων σε τέτοιες πολιτικές αποτελεί αιτία συγκρούσεων.

Ένα πλαίσιο ανάλυσης της δυναμικής που αναπτύσσεται στη συμπεριφορά των ατόμων από τη μεταξύ τους σχέση είναι το Johari Window (βλέπε Γράφημα 2.2), που αναπτύχθηκε από τους Luft and Ingham (1961). Το μοντέλο αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι τα άτομα γνωρίζουν ορισμένα πράγματα για τον εαυτό τους, αλλά υπάρχουν και άλλα τα οποία δε γνωρίζουν. Επίσης, γνωρίζουν κάποια πράγματα για ένα άλλο άτομο, αλλά υπάρχουν και άλλα τα οποία αγνοούν. Η ανάλυση του μοντέλου συντείνει στο να προσδιοριστεί το είδος των σχέσεων μεταξύ των ατόμων, να αναδείξει τα χαρακτηριστικά και τα αποτελέσματα για το κάθε είδος σχέσης και να ερμηνεύσει τις συγκρούσεις που μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ τους (Luft, 1961).



Πηγή: Luft and Ingham (1961)

Γράφημα 2.2
Johari Window

Σύμφωνα με τους Luft and Ingham (1961) και Ζαβλανό (2002), στο Johari Window αναπτύσσονται τέσσερεις περιοχές, οι οποίες αναλύονται ως εξής:

- *Περιοχή Ανοικτή (Open / Free Area)*. Σε αυτή τη μορφή αλληλεπίδρασης το άτομο γνωρίζει πράγματα, τόσο για τον εαυτό του, όσο και για το άλλο άτομο. Υπάρχει μεταξύ τους καλή επικοινωνία και συνεργασία, χωρίς περισπασμούς, δυσπιστία,

σύγκρουση και παρεξηγήσεις. Η πιθανότητα να δημιουργηθεί σύγκρουση είναι πολύ μικρή.

- *Περιοχή Τυφλή (Blind Area)*. Σε αυτή την περίπτωση το άτομο γνωρίζει στοιχεία για το άλλο άτομο, αλλά όχι για τον εαυτό του. Οι ευρισκόμενοι σε αυτή την κατάσταση δεν είναι αποτελεσματικοί ή παραγωγικοί και θα πρέπει μέσω της ανατροφοδότησης (feedback) να επιδιώκουν την αυτογνωσία.
- *Περιοχή Κρυφή (Hidden Area)*. Σε αυτή την κατάσταση το άτομο γνωρίζει πράγματα για τον εαυτό του, αλλά δεν γνωρίζει πράγματα για το άλλο άτομο. Το αποτέλεσμα είναι ότι το άτομο είναι επιφυλακτικό και φοβάται ή δεν θέλει να εκδηλωθεί, γιατί δε γνωρίζει με ποιο τρόπο θα αντιδράσει το άλλο μέρος. Η κρυφή περιοχή περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τις ευαισθησίες, τους φόβους, τις κρυφές ατζέντες, τη χειραγώγηση, τις προθέσεις. Το άτομο δεν ανοίγεται, είναι συγκρατημένο και γι' αυτό υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθεί σύγκρουση.
- *Περιοχή Άγνωστη (Unkown Area)*. Αυτή η μορφή αλληλεπίδρασης είναι η χειρότερη. Το άτομο δε γνωρίζει πληροφορίες, όπως συναισθήματα, ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες, ούτε για τον εαυτό του ούτε για το άλλο άτομο. Μεγάλες άγνωστες περιοχές αναμένεται να υπάρχουν σε νεότερους ανθρώπους και σε ανθρώπους που δεν έχουν εμπειρία ή αυτοπεποίθηση. Σε αυτήν την περίπτωση ο κίνδυνος να δημιουργηθεί σύγκρουση είναι σχεδόν βέβαιος.

Το Johari Window μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί, πέραν των ατόμων, και για την ανάλυση της δυναμικής της συμπεριφοράς μιας ομάδας απέναντι σε άλλες ομάδες του οργανισμού (Luft and Ingham, 1961).

Έρευνα των Μάστακα και Φραγκάκη (2008), σε Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο, δείχνει ότι οι συγκρούσεις μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού είναι παρούσες, η πλειονότητα των νοσηλευτών δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να τις διαχειριστούν και τις θεωρούν ένα αρνητικό φαινόμενο. Ως κύριες αιτίες των συγκρούσεων εμφανίζονται η επαγγελματική εξουθένωση, η προσωπικότητα του ατόμου, η προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας και ο ασαφής καθορισμός των καθηκόντων.

Οι Κούρτη *et. al.* (2011), σε έρευνα που διεξήγαγαν, διαπίστωσαν ότι οι συχνότερες αιτίες των συγκρούσεων που προκαλούνται μέσα σε χώρο Μονάδας Εντατικής Θεραπείας είναι συνήθως αποτέλεσμα των διαφωνιών που προκύπτουν σχετικά με τους στόχους και τα αποτελέσματα της ακολουθούμενης θεραπείας. Τέτοιες συγκρούσεις

μπορεί να ξεσπάσουν, είτε ανάμεσα στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας και τα εξωτερικά, συνεργαζόμενα με αυτή τμήματα, είτε μεταξύ των μελών του προσωπικού που εργάζονται στη Μονάδα και, τέλος, ανάμεσα στο ιατρονοσηλευτικό προσωπικό και τους συγγενείς των νοσηλευόμενων ασθενών.

Έρευνα των Υφαντή *et. al.* (2012), σε Γενικό Νοσοκομείο, έδειξε ότι συγκρούσεις υπάρχουν κυρίως εξαιτίας της απουσίας σαφών στόχων και διευκρινήσεων κατά την άσκηση των καθηκόντων, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μη γνωρίζουν επακριβώς τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις που έχουν οι άλλοι από αυτούς.

Η Μπιτσώρη (2013), αναφερόμενη σε δευτερογενή στοιχεία από οργανισμούς υγείας, έδειξε ότι η μη αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί κύριο παράγοντα συγκρούσεων, οι οποίες μπορεί να είναι είτε λειτουργικές είτε μη λειτουργικές, ανάλογα με τον χειρισμό από πλευράς της διοίκησης.

2.5 Στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων

Επειδή οι συγκρούσεις αποτελούν ένα συνηθισμένο φαινόμενο μεταξύ των μελών του οργανισμού, με αρνητικές ή θετικές συνέπειες, κρίνεται απαραίτητο η διοίκηση της επιχείρησης να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει με ακρίβεια την προέλευσή τους, τα πρόσωπα που μετάσχουν σε αυτές, καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις, ώστε να μπορεί να τις διαχειριστεί αποτελεσματικά ή, αν είναι μη λειτουργικές, να τις προλάβει πριν εκδηλωθούν, κάτι που μόνο οφέλη δημιουργεί για τον οργανισμό (Kolb and Putnam, 1992).

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές, με τις οποίες μπορούν να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις. Ο πρώτος που έφτιαξε ένα μοντέλο χειρισμού των συγκρούσεων ήταν ο Follett (1940, as cited in Rahim, 1992, ο οποίος διέκρινε τρεις βασικούς τρόπους αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης: την κυριαρχία, το συμβιβασμό και τη συνεργασία, ενώ αργότερα πρότεινε την αποφυγή και την καταστολή.

Οι διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις στο εσωτερικό του οργανισμού με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τη γενική πολιτική και την κουλτούρα του οργανισμού (Wall and Callister, 1995). Έρευνες που έχουν γίνει δείχνουν ότι η διαδικασία που ενδείκνυται κάθε φορά για την αντιμετώπιση μιας διαμάχης εξαρτάται από τις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (Galanter, 1974), το είδος των επίμαχων ζητημάτων και την κουλτούρα στην οποία αυτές οι διαδικασίες αντιμετώπισης είναι ενσωματωμένες. Παρά τη χρήση παρόμοιων όρων για την

περιγραφή των διαδικασιών χειρισμού των συγκρούσεων, η εμπειρία δείχνει ότι οι διαδικασίες λαμβάνουν διαφορετικές μορφές σε διαφορετικές περιπτώσεις (Kolb and Putnam, 1992). Σε κάθε περίπτωση, όμως, η διοίκηση οφείλει να ενεργεί προληπτικά, ώστε να προλαβαίνει την εμφάνιση μιας σύγκρουσης, παρά να την αντιμετωπίζει εκ των υστέρων. Επειδή δε οι συγκρούσεις προκύπτουν και εξελίσσονται ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό και την ανθρώπινη συμπεριφορά, η διοίκηση πρέπει να διατηρεί ένα καλό κλίμα παρεμβαίνοντας με μια σειρά από ενέργειες, όπως ενίσχυση της ομαδικότητας, αποφυγή δημιουργίας υποομάδων (κλίκες), αναγνώριση και έπαινο των επιθυμητών συμπεριφορών, ενθάρρυνση του διαλόγου, δημιουργία μηχανισμού διατύπωσης και επίλυσης παραπόνων, διαφάνεια και αξιοκρατία (Τερζίδης *et. al.* 2008).

Όταν όμως η σύγκρουση είναι γεγονός και κλιμακώνεται, οι διευθυντές τη χειρίζονται με διάφορα μέσα. Αυτοί που θεωρούν τη σύγκρουση ανεπιθύμητη προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν ή να την εξαφανίσουν οριστικά. Εκείνοι που θεωρούν τη σύγκρουση απαραίτητη, ιδιαίτερα στις βιομηχανίες, όπου η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι αναγκαία και οι αλλαγές σύνθητες φαινόμενο, προσπαθούν να την εντάξουν στην κουλτούρα της επιχείρησης, ως κάτι απολύτως φυσικό (Deutsch, 2003).

Σύμφωνα με το μοντέλο περιγραφής των δύο διαστάσεων συμπεριφοράς, υπάρχουν πέντε τεχνικές – στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση ή τον χειρισμό των συγκρούσεων. Οι στρατηγικές αυτές είναι η αποφυγή (αγνόηση), η υποχώρηση, ο συμβιβασμός, ο ανταγωνισμός και η συνεργασία και το στυλ της κάθε μιας περιγράφεται από δυο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και ενδιαφερόντων του άλλου μέρους (cooperativeness), ενώ η δεύτερη διάσταση στην επιθυμία ικανοποίησης των δικών μας αναγκών και ενδιαφερόντων (assertiveness) (Kilman and Thomas, 1975). Συνδυάζοντας τις δύο διαστάσεις προκύπτουν οι πέντε προαναφερόμενες τεχνικές χειρισμού των συγκρούσεων (βλέπε Γράφημα 2.3).

Βαθμός ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους (Cooperativeness)	Υψηλός	Τεχνική της Υποχώρησης (Accommodation)		Τεχνική της Συνεργασίας (Collaboration)
			Τεχνική του Συμβιβασμού (Compromise)	
	Χαμηλός	Τεχνική της Αποφυγής ή αγνόησης (Avoidance)		Τεχνική του Ανταγωνισμού (Competition)
		Χαμηλός	Υψηλός	
Βαθμός ικανοποίησης των δικών του ενδιαφερόντων (Assertiveness)				

Πηγή: Ζαβλανός, (2002)

Γράφημα 2.3

Τεχνικές χειρισμού των συγκρούσεων

Αναλυτικότερα:

- *Τεχνική της Αποφυγής ή Αγνόησης (Avoidance)*. Σε αυτή την τεχνική τα συγκρουόμενα μέρη δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον των αντιπάλων, ούτε για τα συμφέροντα της οργάνωσης, υπάρχει σκόπιμη αποχή ή και αγνόηση της διαφοράς των εμπλεκόμενων μερών και υπάρχει ουσιαστικά διαιώνιση των αντιπαράθεσεων (Kilmann and Thomas, 1975). Η τεχνική αυτή επιλέγεται όταν το θέμα της αντιπαράθεσης είναι χαμηλής σπουδαιότητας ή τα κέρδη που θα προκύψουν από την επίλυση του προβλήματος είναι περιορισμένα (Μάστακα και Φραγκάκη, 2006) και εφαρμόζεται με μερική ή πλήρη απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών. Κατ' αυτό τον τρόπο η διοίκηση μπορεί να αγνοήσει εντελώς το πρόβλημα με την ελπίδα ότι αυτό θα επιλυθεί μόνο του (Τερζίδης *et. al.* 2008). Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτή η προσέγγιση είναι ρεαλιστική, αλλά έχει μικρό βαθμό αποτελεσματικότητας (Montana and Charnov, 2011). Επιλέγεται επίσης, όταν κάποιος προσπαθεί να κερδίσει χρόνο και να μειώσει τις εντάσεις (Σαχινίδης και Ακρίβος, 2000). Αν όμως η αποφυγή διαρκεί για μεγάλο διάστημα, τότε μπορεί να είναι δυσλειτουργική, καθώς αποτρέπει την αναγνώριση ότι υπάρχει πρόβλημα (Vivar, 2006). Η ομάδα ή το άτομο που επιλέγει να χρησιμοποιήσει αυτή

τη στρατηγική χειρισμού της σύγκρουσης ουσιαστικά δεν κάνει τίποτα, παραμένει ουδέτερο και αγνοεί την προστριβή. Το αποτέλεσμα αυτής της τεχνικής είναι ζημιογόνο και για τα δύο μέρη (Ζαβλανός, 2002).

- *Τεχνική της Υποχώρησης (Accommodation)*. Μέσω αυτής της τεχνικής δίνεται έμφαση στη διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης μέσα στον οργανισμό και η ομάδα ή το άτομο συνεργάζεται με το άλλο μέρος, χωρίς να προσπαθεί να ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα, δεν εκφράζει τις απόψεις του και επιτρέπει να του παραβιάζουν τα δικαιώματά του (Τερζίδης *et. al.* 2008). Η διοίκηση αποδέχεται τη σύγκρουση, αλλά δεν αντιμετωπίζει τις βαθύτερες αιτίες της (Montana and Charnov, 2011). Η συνεργασία κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα, αλλά η επιβολή σε χαμηλά και μ' αυτό τον τρόπο ενθαρρύνεται η συνδιαλλαγή και η επίτευξη συμφωνίας (Vivar, 2006). Η φιλοσοφία αυτής της τεχνικής είναι ότι αν η ομάδα ή το άτομο συνεργάζεται και συμφωνεί με τους άλλους, τότε μπορεί να αποφύγει την ενδεχόμενη σύγκρουση. Η προσπάθεια άμβλυνσης των διαφορών μπορεί να διατηρήσει τουλάχιστον μια επιφανειακή αρμονία. Το ενδιαφέρον για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι μάλλον μειωμένο, αφού η έμφαση δίνεται στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων. Ο τρόπος αυτός συστήνεται, όταν το ζήτημα δεν είναι τόσο σημαντικό για την πρώτη συγκρουόμενη ομάδα και κατά συνέπεια δεν επέρχεται σημαντική ζημιά γι' αυτήν, ενώ η δεύτερη ομάδα έχει πολλά να κερδίσει (Kilmann and Thomas, 1975).
- *Τεχνική του Ανταγωνισμού (Competition)*. Αυτή η τεχνική υποδηλώνει μια κατάσταση όπου η ομάδα ή το άτομο προσπαθεί να αποκτήσει πλήρη κυριαρχία, δεν αφήνει περιθώριο ανάπτυξης διαλόγου και επικοινωνίας μεταξύ των συγκρουόμενων μερών και είναι κατάλληλη όταν οι γρήγορες αποφάσεις είναι ζωτικής σημασίας, επειδή δεν υπάρχει χρόνος για συζήτηση, όπως σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης (Vivar, 2006). Το άτομο/ομάδα ασκεί πίεση, δείχνει ακαμψία και εχθρότητα, παραβιάζοντας συχνά τα δικαιώματα των άλλων (Τερζίδης *et. al.* 2008). Επίσης, ενδέχεται η διοίκηση να επιλέξει αυτή τη μέθοδο αν δεν έχει λεπτομερή γνώση της συγκεκριμένης σύγκρουσης (Montana and Charnov, 2011). Το αποτέλεσμα αυτής της τεχνικής είναι κέρδος για το μέρος που επιβάλλεται και κυριαρχεί και ζημιά για το άλλο μέρος (Ζαβλανός, 2002).
- *Τεχνική του Συμβιβασμού (Compromise)*. Στην τεχνική αυτή, η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους και των ίδιων ενδιαφερόντων

είναι μέτρια (Kilman and Thomas, 1975). Γίνεται μια προσπάθεια να αποφευχθεί η σύγκρουση μέσα από αμοιβαίες υποχωρήσεις και εν τέλει από μερική μόνο ικανοποίηση των συγκρουόμενων μερών, με απώτερο σκοπό να υπάρξει μια αποδεκτή παρά μια βελτιστοποιημένη λύση (Μάστακα και Φραγκάκη, 2006), χωρίς όμως να βρίσκονται οι βαθύτερες αιτίες της σύγκρουσης (Montana and Charnov, 2011). Η απόφαση που προκύπτει από τον συμβιβασμό αποτελεί συνήθως μια βραχυπρόθεσμη λύση, η οποία διακατέχεται από προχειρότητα και εν τέλει ο συμβιβασμός επιλέγεται, όταν η συνεχιζόμενη σύγκρουση απειλεί σοβαρά μια σχέση (Hendel *et. al.* 2005), όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά όχι καθοριστικοί και όταν οι αντιπαρατιθέμενες ομάδες έχουν ίδια ισχύ (Σαχινίδης και Ακρίβος, 2000). Σε αυτή την περίπτωση κανείς δεν κερδίζει ή χάνει (Ζαβλανός, 2002).

- *Τεχνική της Συνεργασίας (Collaboration)*. Πρόκειται για την επίλυση του προβλήματος ύστερα από διάλογο (Τερζίδης *et. al.* 2008), επειδή σε αυτή την τεχνική η επιθυμία ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους, καθώς και των ίδιων ενδιαφερόντων είναι μεγάλη (Ζαβλανός, 2002). Τα δυο μέρη, ερευνώντας τις αιτίες της σύγκρουσης, προσπαθούν να φτάσουν σε αμοιβαία οφέλη και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους μέσα από την ουσιαστική ανάλυση των προβλημάτων, δίνοντας βαρύτητα στους στόχους του οργανισμού και όχι στους προσωπικούς τους στόχους (Kilman and Thomas, 1975). Αυτή η τεχνική απαιτεί περισσότερο χρόνο για την επίλυση της σύγκρουσης, αλλά είναι η πιο σημαντική για την αντιμετώπιση των προβλημάτων (Vivar, 2006). Στη στρατηγική αυτή και τα δυο μέρη κερδίζουν (Ζαβλανός, 2002).

Ο Henry Kissinger¹, όπως αναφέρουν οι Σαχινίδης και Ακρίβος (2000), λαμβάνοντας υπόψη τις διαπραγματεύσεις για το τέλος του πολέμου του Βιετνάμ, έγραψε: «Μία ειρήνη με διάρκεια θα μπορούσε να επιτευχθεί, μόνο αν κανένα από τα μέρη δεν επιδιώξει να πετύχει τις προσωπικές του φιλοδοξίες αδιαφορώντας για το σύνολο και βέβαια, η διατήρηση της σταθερότητας εξαρτάται και από την ικανοποίηση που αντλούν τα μέρη που εμπλέκονται στην οργάνωση». Αυτή η προσέγγιση είναι ένας από τους πολλούς τρόπους χειρισμού μιας σύγκρουσης.

¹ Henry Kissinger: Κυριάρχησε στο σχεδιασμό και την εκτέλεση της εξωτερικής πολιτικής των ΗΠΑ από το 1969 ως το 1977, ως Σύμβουλος Εθνικής Ασφάλειας (National Security Advisor) και υπουργός Εξωτερικών. Πηγή: <http://www.henryakissinger.com/>

Όλες οι τεχνικές αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης που παρουσιάστηκαν είναι χρήσιμες ανάλογα την περίπτωση, αλλά δεν θα πρέπει να υπάρχει προσκόλληση σε κάποιες από αυτές, επειδή δημιουργεί προβλήματα συνεργασίας με τα άλλα άτομα. Αυτό όμως που συμβαίνει συνηθέστερα είναι να υιοθετείται η τεχνική της υποχώρησης ή του ανταγωνισμού, επειδή οι περισσότεροι άνθρωποι δεν έχουν αναπτύξει τις ικανότητες που χρειάζονται για επίλυση των προβλημάτων με διάλογο (Τερζίδης *et. al.* 2008).

Σύμφωνα με τους Hendel *et. al.* (2005), η καλύτερη λύση για την επίλυση των συγκρούσεων είναι αυτή που δημιουργεί κέρδος για όλους τους εμπλεκόμενους. Ωστόσο, το αποτέλεσμα αυτό δεν είναι δυνατό σε κάθε κατάσταση. Η επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής εξαρτάται από πολλές μεταβλητές, όπως η ίδια η κατάσταση, ο χρόνος που απαιτείται ώστε να παρθεί μια απόφαση, η δύναμη που προέρχεται από τη θέση την οποία κατέχουν οι εμπλεκόμενοι, η σημαντικότητα του θέματος και η ωριμότητα των ατόμων που εμπλέκονται στη σύγκρουση.

Ο Burke (1970, as cited in Rahim *et. al.*, 2002) αναφέρει ότι έρευνες, σχετικές με τις τεχνικές που εφαρμόζονται για τη διαχείριση των συγκρούσεων, δείχνουν ότι αν αυτές αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, υπάρχουν θετικά ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα και ότι, σε γενικές γραμμές, η τεχνική της συνεργασίας σχετίζεται με την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, ενώ ο ανταγωνισμός και η αποφυγή σχετίζεται με την αναποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων.

Έρευνα των Hendel *et. al.* (2005) σε πέντε γενικά νοσοκομεία, έδειξε ότι οι μισοί περίπου από τους νοσηλευτές απάντησαν πως για την διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμοποιείται η τεχνική του συμβιβασμού, ενώ δεύτερη τεχνική είναι αυτή της συνεργασίας. Επίσης, η επίλυση της σύγκρουσης συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη του νοσηλευτικού προσωπικού και βοηθά στην παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας στους ασθενείς και καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι η προετοιμασία στη διαχείριση των συγκρούσεων θα πρέπει να ξεκινήσει από την προπτυχιακή εκπαίδευση.

Έρευνα της Vivar (2006) σε ογκολογικό νοσοκομείο μεταξύ των νοσηλευτών σε θαλάμους νοσηλείας, έδειξε ότι κανένα μέλος του νοσηλευτικού προσωπικού δεν επιθυμεί ή δεν επιδιώκει τη σύγκρουση και όταν αυτή συμβεί, αντιμετωπίζεται κυρίως με σιωπή από φόβο μήπως οι εργαζόμενοι χάσουν τη δουλειά τους. Από τις πέντε τεχνικές χειρισμού των συγκρούσεων το νοσηλευτικό προσωπικό επιλέγει την αποφυγή, χωρίς να γίνεται καμιά ενέργεια προκειμένου να επιλυθούν τα προβλήματα που οδηγούν στη σύγκρουση, με αποτέλεσμα τα προβλήματα να παραμένουν. Αντίθετα, η προϊσταμένη

επιλέγει την τεχνική του ανταγωνισμού, επιλέγοντας ένα στυλ ηγεσίας που βασίζεται στην εξουσία και τη δύναμη. Η σχέση ανάμεσα στην προϊσταμένη και τους υφισταμένους της βασίζεται στην άσκηση της εξουσίας και την υπακοή.

Η Kelly (2006), αναφέρει ότι οι νοσηλεύτριες σε μονάδες εντατικής θεραπείας επιλέγουν την αποφυγή ως στρατηγική διαχείρισης μιας σύγκρουσης, επειδή αισθάνονται ότι υπάρχει μια στερεότυπη εικόνα γι' αυτές, που υπαγορεύει να είναι «ωραίες», να λειτουργούν με αυτοθυσία και να είναι υποτακτικές. Ωστόσο, οι Fisher and Ury (1983) πιστεύουν ότι η διαχείριση συγκρούσεων είναι απαραίτητο να επικεντρώνεται στα προβλήματα που δημιουργήσαν τη σύγκρουση και όχι στις προσωπικότητες των ατόμων που εμπλέκονται σ' αυτήν.

Έρευνα των Μάστακα και Φραγκάκη (2008) σε γενικό νοσοκομείο, έδειξε ότι η κύρια τεχνική επίλυσης των συγκρούσεων που επιλέγει το νοσηλευτικό προσωπικό είναι η συνεργασία.

Οι Μπόρου *et. al.* (2013) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε δύο νοσοκομεία, έδειξε ότι ο συμβιβασμός και η αποφυγή είναι οι τακτικές που επιλέγονται συνηθέστερα για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Επίσης τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης. Οι έχοντες περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας ή οικογενειακές υποχρεώσεις επιλέγουν το συμβιβασμό, ενώ οι μη έχοντες οικογενειακές υποχρεώσεις τον ανταγωνισμό.

2.6 Διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων που πηγάζουν από κάθε στόχο σχετικό με τις συγκρούσεις

Οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας, που αφορούν στις συγκρούσεις, όπως διατυπώθηκαν κατά τη θεωρητική προσέγγιση, συνοψίζονται στον Πίνακα 2.1 και αντιστοιχίζονται με τους ερευνητικούς στόχους και τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Πίνακας 2.1

Αντιστοίχιση ερευνητικών στόχων, ερωτήσεων και ερευνητικών υποθέσεων

Ερευνητικοί στόχοι	Υποθέσεις	Ερωτήσεις
1ος ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθεί ο βαθμός, κατά τον οποίον εμπλέκεται σε συγκρούσεις, το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.	H1: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με το βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E7.1, E8, E9, E10, E11, E12, E26, E27, E27a, E29.
2ος ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθούν οι παράγοντες (αιτίες και επιπτώσεις) που σχετίζονται με τις συγκρούσεις, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.	H2: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις αιτίες των συγκρούσεων.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E7.1, E8, E9, E10, E11, E12, E30.
	H3: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E7.1, E8, E9, E10, E11, E12, E31.
3ος ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθούν οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, που υιοθετεί το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.	H4: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E7.1, E8, E9, E10, E11, E12, E32, E33.

2.7 Ανακεφαλαίωση

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, διαπιστώθηκε πως όταν οι συγκρούσεις είναι λειτουργικές-επικοινωνιακές, αποτελούν ένα επιθυμητό χαρακτηριστικό για τα εμπλεκόμενα μέρη και ιδιαίτερα για τους οργανισμούς, γιατί εμποδίζεται η στασιμότητα, παράγονται νέες ιδέες, ευνοείται η δημιουργικότητα και η διεργασία της μάθησης οδηγώντας τον οργανισμό σε αλλαγές προς επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης. Αντιθέτως, όταν οι συγκρούσεις είναι μη λειτουργικές(καταστρεπτικές), είναι μη επιθυμητό χαρακτηριστικό για τα εμπλεκόμενα μέρη και ιδιαίτερα για τους οργανισμούς, γιατί βάζει

σε κίνδυνο το συμφέρον τους, μειώνοντας την απόδοση των εργαζομένων, καθώς δυσχεραίνεται η επικοινωνία και καταστρέφεται η συνοχή της ομάδας. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στις τεχνικές που ανέπτυξαν οι ερευνητές, ώστε να επιτυγχάνεται από τους οργανισμούς η δραστική αντιμετώπιση ή η πλήρης καταστολή των μη λειτουργικών(καταστρεπτικών) συγκρούσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Εργασιακή ικανοποίηση

3.1 Εισαγωγή

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μία από τις τρεις στάσεις των εργαζομένων μαζί με την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ταύτιση, οι οποίες προσδιορίζουν την συμπεριφορά του ατόμου απέναντι στον οργανισμό.

Ποικίλες θεωρίες διατυπώθηκαν για να ορίσουν την εργασιακή ικανοποίηση και τελικά τη συνέδεσαν με τις αξίες του ατόμου διατυπώνοντάς τη ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που βιώνει το άτομο, όταν το έργο που προσφέρει στην εργασία του συμφωνεί με τα αξιακά του πρότυπα (Locke, 1969). Με άλλα λόγια, η εργασιακή ικανοποίηση δείχνει κατά πόσο είναι ικανοποιημένο ή όχι το άτομο από την εργασία που εκτελεί, δηλαδή, τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τη θέση την οποία κατέχει στην επιχείρηση και κατ' επέκταση την άποψή του για αυτήν. Με το πέρασμα των χρόνων, αναδεικνύεται η σημαντικότητά της από τους οργανισμούς ώστε διατηρώντας τη σε υψηλά επίπεδα να επιτύχουν μείωση των μη λειτουργικών συγκρούσεων και αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Πέραν της αναφοράς στις στάσεις των εργαζομένων και την ανάδειξη των θεωριών που διέπουν της εργασιακή ικανοποίηση, αναλύονται οι παράγοντες που σχετίζονται με αυτήν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί.

3.2 Στάσεις των εργαζομένων

3.2.1 Η έννοια της στάσης

Η στάση είναι ένα μόνιμο, θετικό ή αρνητικό, συναίσθημα, πιστεύω ή συμπεριφορά ενός ανθρώπου, που έχει σχέση με ένα συγκεκριμένο άτομο, ομάδα, ιδέα ή αντίληψη, έχει υποκειμενικό χαρακτήρα και συμπεραίνεται από αυτά που κάνουν και λένε τα άτομα (Rizwan et. al., 2011). Το κάθε άτομο, εκδηλώνει συγκεκριμένες στάσεις απέναντι σε άλλα άτομα, σε φυσικά αντικείμενα, σε συμπεριφορές ή πολιτικές (Ajzen and Fishbein, 1977), ενώ οι κοινωνικοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι οι στάσεις έχουν άμεση σχέση με τις κοινωνικές συμπεριφορές (Wicker, 1969). Από τη στάση μπορεί να αξιολογηθεί η διάθεση για τον τρόπο που οι άνθρωποι θα δράσουν με άλλους ανθρώπους ή για τα προγράμματα που πραγματικά θα αναλάβουν. Γι' αυτό το λόγο οι στάσεις θεωρούνται ως πρόδρομοι της συμπεριφοράς που θα εκδηλώσει ένα άτομο σε καθημερινές του υποθέσεις (Cohen, 1964, όπ. αναφ. στο Wicker, 1969). Είναι προφανές λοιπόν ότι οι στάσεις

παίζουν σημαντικό ρόλο για το μάνατζμεντ, αφού αυτές προσδιορίζουν τις συμπεριφορές μέσα στους οργανισμούς. Ήδη από τη δεκαετία του 1940 κρίθηκε απαραίτητο, οι στάσεις των εργαζομένων να γίνονται αντιληπτές από τη διοίκηση, ώστε να επιτυγχάνεται η κατανόηση και επεξήγηση των συμπεριφορών και κατά συνέπεια να είναι δυνατή η επίδραση πάνω σε αυτές (Schneider *et. al.*, 1996).

3.2.2 Οι βασικές στάσεις

Στα πλαίσια της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν ορισθεί και ερευνηθεί τρεις βασικές στάσεις των εργαζομένων, οι οποίες συνδέονται στενά με τη συμπεριφορά τους ως προς την εργασία και την κοινωνική οργάνωση γενικότερα. Αυτές οι στάσεις είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή ταύτιση και η οργανωσιακή δέσμευση (Μπουραντάς, 2002).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που βιώνει το άτομο, όταν το έργο που προσφέρει στην εργασία του συμφωνεί με τα αξιακά του πρότυπα (Locke, 1969). Πιο συγκεκριμένα η ικανοποίηση του ατόμου προέρχεται από την ίδια τη φύση της εργασίας, την ποιότητα της εποπτείας, τη σχέση με τους συναδέλφους, τις ευκαιρίες προαγωγής και την αμοιβή (Ζαβλανός, 2002). Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται και από τον ίδιο τον εργαζόμενο, ανάλογα με τις ανάγκες του και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του (Μπουραντάς, 2002).

Η εργασιακή ταύτιση ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η σημασία που αποκτά η εργασία για κάποιον, ταυτίζεται με την εικόνα που έχει αυτός για τον εαυτό του (Lodahl and Kejner (1965, as cited in Blau, 1985) και χαρακτηρίζεται από την αντίληψη του εργαζόμενου, ότι η εργασία του αποκτά γι' αυτόν εξαιρετική σημασία στην πορεία της ζωής του (Guion, 1958). Οι French and Kahn (1962) ορίζουν την εργασιακή ταύτιση ως το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η απόδοση στην εργασία αποτελεί κεντρικό παράγοντα για την αυτοεκτίμηση του, ενώ κατά τον Kanungo (1981) εργασιακή ταύτιση είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα ταυτίζονται ψυχολογικά με την εργασία τους.

Η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί γενικά να οριστεί ως η ισχυρή θέληση ενός ατόμου να παραμείνει στον οργανισμό και η ταύτιση του με αυτόν (Perryer *et al.* 2010 ; Elizur and Koslowsky, 2001). Η οργανωσιακή δέσμευση εστιάζει στην αφοσίωση και την πίστη προς τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται κάποιος (Mowday *et. al.*, 1979), στην αφοσίωσή του απέναντι στην επαγγελματική του σταδιοδρομία (Greenhaus, 1971) και στο πως αντιλαμβάνεται κανείς τη σημασία της σταδιοδρομίας και αφοσιώνεται σε αυτήν

(Blau, 1985). Οι Meyer *et. al.* (2002), ορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση ως μία ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση του εργαζομένου με τον οργανισμό και επηρεάζει την απόφασή του να παραμείνει σε αυτόν. Επίσης οργανωσιακή δέσμευση υπάρχει όταν ένα άτομο επιθυμεί να μείνει εντός του οργανισμού και ταυτίζει τους στόχους του με τους στόχους του οργανισμού, κυρίως χωρίς οικονομικά οφέλη (Becher and Billings, 1993).

3.3 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στη γενική στάση και συμπεριφορά που έχει ο εργαζόμενος για την εργασία του και πρέπει να θεωρηθεί, κυρίως, σαν το αποτέλεσμα της εμπειρίας που έχει το άτομο από αυτήν. Η στάση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική (Ζαβλανός, 2002).

Σύμφωνα με τον Weiss (2002), μια μεγάλη μερίδα ερευνητών ισχυρίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια συναισθηματική αντίδραση του ατόμου στην εργασία του, η οποία απορρέει από την υποχρεωτική σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων της με τα αναμενόμενα ή τα επιθυμητά. Ο Locke (1969) αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με το σύστημα αξιών του ατόμου και είναι μία ευχάριστη, ή θετική, ψυχική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένας εργαζόμενος, όταν επιδοκιμάζει τη δουλειά που εκτελεί και τις προσωπικές του εμπειρίες από αυτήν. Η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία αποτελεί δηλαδή το συγκινησιακό στοιχείο της στάσης του ατόμου ως προς την εργασία του (Μπουραντάς, 2002).

Ωστόσο, οι συναισθηματικές καταστάσεις, η διάθεση και τα συναισθήματα έχουν αίτια και αποτελέσματα διαφορετικά από τα αντίστοιχα της απόφασης η οποία λαμβάνεται μετά από την αποτίμηση μίας κατάστασης και που αποτελεί τη στάση του ατόμου απέναντι στην κατάσταση αυτή. Οι συναισθηματικές καταστάσεις – θετικές ή αρνητικές – είναι πρόσκαιρες και συνεπάγονται αποτελέσματα μόνο για όσο διάστημα διαρκούν, ενώ απλά επηρεάζουν τις αποφάσεις κατά την αποτίμηση (Weiss, 2002). Αντίθετα, οι στάσεις αποτελούν πολύπλοκη οντότητα και περιλαμβάνουν συναισθηματικές αντιδράσεις, τα πιστεύω του ατόμου και τις συμπεριφορές του απέναντι σε ένα αντικείμενο. Για τους λόγους αυτούς, οι περισσότεροι ερευνητές θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως στάση του ατόμου, προς την εργασία του (Brief and Weiss, 2002).

Ο Mumford, (1991) προτείνει μία συνολική αλλά και ρεαλιστική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης, που περιλαμβάνει την εξέταση των αναγκών των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον και στην έκταση που αυτές μπορούν να καλυφθούν. Εξίσου σημαντική θεωρεί ωστόσο, την εξέταση των εσωτερικών και εξωτερικών πιέσεων, δηλαδή των αναγκών που έχει ο οργανισμός, οι οποίες περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις του από τους εργαζόμενους και τους περιορισμούς στην κάλυψη των δικών τους αναγκών, ώστε - ο οργανισμός - να επιβιώσει και να συνεχίσει να είναι κερδοφόρος. Η ρεαλιστική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης εξετάζει το ταίριασμα των απαιτήσεων του οργανισμού, σε συνάρτηση με τις προσδοκίες των εργαζομένων, αλλά και το ταίριασμα των προσδοκιών των εργαζομένων σε συνάρτηση με αυτά που εν τέλει λαμβάνουν.

Ο Vroom, (1964, as cited in Locke, 1969) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως το θετικό προσανατολισμό του ατόμου προς την θέση εργασίας που καταλαμβάνει, δηλαδή το να αρέσουν στο άτομο περισσότερες πλευρές της εργασίας του από αυτές που απεχθάνεται. Ο ορισμός αυτός αν και χρησιμοποιείται ευρέως, δε δίνει πληροφορίες για τα συστατικά της εργασιακής ικανοποίησης.

Γενικά, στη διεθνή βιβλιογραφία ελάχιστες είναι οι μελέτες που βλέπουν την εργασιακή ικανοποίηση σφαιρικά. Αντίθετα, οι περισσότεροι ερευνητές εστιάζουν σε συγκεκριμένες διαστάσεις της, αναπτύσσοντας ουσιαστικά διαφορετικές σχολές ή τάσεις, κυριότερες των οποίων, κατά τον Mumford, (1991) είναι οι κάτωθι:

- Οι ερευνητές, κυρίως ψυχολόγοι, όπως ο Maslow και ο Herzberg θεωρούν ότι η παρακίνηση είναι ο κεντρικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης και εστιάζουν στα κίνητρα της παρακίνησης.
- Οι ερευνητές που θεωρούν ότι βασικό στοιχείο της ικανοποίησης από την εργασία είναι η ηγεσία και οι διαφορετικές της κατηγορίες, εστιάζοντας στις σχετικές αντιδράσεις των εργαζομένων.
- Οι ερευνητές που εξετάζουν την εργασιακή ικανοποίηση με επίκεντρο τη σχέση προσπάθεια – ανταμοιβή και υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν μία αντίληψη της δίκαιης ανταμοιβής η οποία αν δεν ικανοποιηθεί, δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί υψηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης.
- Οι ερευνητές που θεωρούν ότι η ιδεολογία και οι αξίες της διοίκησης είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν της εργασιακή ικανοποίηση.

- Τέλος, οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι οι ανωτέρω παράγοντες είναι εξωτερικοί ως προς τις εργασίες που καλούνται να υλοποιήσουν οι εργαζόμενοι. Γι' αυτό το λόγο η σημασία τους είναι μικρότερη από τη σημασία της ίδιας της εργασίας, και οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην ίδια την εργασία, στο περιεχόμενό της και στη δομή της.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι σχετικά ασαφής και δεν είναι μια μονοδιάστατη έννοια. Ένα άτομο δηλαδή δεν μπορεί μονολεκτικά να αποφανθεί αν είναι ή όχι ικανοποιημένο από την εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα σύνολο από συσχετιζόμενες μορφές συμπεριφοράς στην εργασία, το οποίο διαιρείται σε κατηγορίες (Ζαβλανός, 2002).

3.4 Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά και γι' αυτό οι μάνατζερ πρέπει να αξιολογούν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους, ώστε να κατανοήσουν τις συνέπειες που αυτή έχει για τους εργαζόμενους (Ζαβλανός, 2002).

Τις τελευταίες δεκαετίες έγιναν πολλές έρευνες με στόχο να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και άλλων σημαντικών μεταβλητών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων, όπως η απόδοση στην εργασία, οι απουσίες, οι αποχωρήσεις, η αδιαφορία κλπ. (Μπουραντάς, 2002).

Η σημαντικότερη ίσως μεταβλητή, που μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους λόγους μελέτης της εργασιακής ικανοποίησης, είναι η απόδοση στην εργασία (job performance). Σαφής σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση του ατόμου σε αυτή, δεν υπάρχει. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια γενική στάση, ενώ η απόδοση στην εργασία αναφέρεται στο αποτέλεσμα της εργασίας. Οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με το θέμα αυτό, ενώ συμφωνούν ότι μεταξύ των μεταβλητών υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση, διατυπώνουν αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με το ποια από τις δύο είναι η εξαρτημένη και ποια η ανεξάρτητη μεταβλητή. Ποια δηλαδή αποτελεί το αίτιο και ποια το αποτέλεσμα (Ζαβλανός, 2002). Οι Hopkins and Weathington (2006) αναφέρουν ότι η κάθε μία επηρεάζει την άλλη μέσω διαφορετικών εργασιακών μεταβλητών, όπως είναι ο κίνδυνος στο εργασιακό περιβάλλον και προσωπικών χαρακτηριστικών, όπως το φύλο ή το επίπεδο εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Σαχινίδη (2009) η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων μέσω τριών παραγόντων: α) οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν

αυξημένη παραγωγικότητα, β) έχουν λιγότερες απουσίες και γ) παραιτούνται πιο δύσκολα από τους οργανισμούς, επειδή και οι ίδιοι οι οργανισμοί παίρνουν μέτρα ώστε να κρατούν αυτούς έναντι άλλων λιγότερο αποδοτικών.

Εξίσου μεγάλο είναι το ενδιαφέρον για τη διαπίστωση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, της παρακίνησης (motivation), της εργασιακής ταύτισης (job involvement) και της ανάπτυξης από τους εργαζόμενους μίας οργανωσιακής συμπεριφοράς, η οποία υπερβαίνει τις απαιτήσεις των καθηκόντων τους, γνωστής ως Organizational Citizenship Behavior. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική σχέση με την παρακίνηση, η οποία μάλιστα δεν εξαρτάται από το φύλο. Αντίστοιχα, μέτρια, θετική σχέση φαίνεται να υπάρχει τόσο με την εργασιακή ταύτιση, η οποία με τη σειρά της, όπως και η εργασιακή ικανοποίηση, εξαρτάται τόσο από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας, όσο και με την ανάπτυξη της Organizational Citizenship Behavior (Westover, 2012)

Έρευνα των McElroy *et. al.*, (1995) έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ταύτιση, δηλαδή με το ψυχολογικό δέσιμο που έχει κάποιος με την εργασία του.

Τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της τάσης να αποχωρήσουν από τον οργανισμό μελετούν οι Samad & Yusuf, (2012), μεταξύ γιατρών που εργάζονται στο δημόσιο τομέα της Μαλαισίας και διαπιστώνουν την θετική επίδραση τόσο της γενικής ικανοποίησης όσο και της εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης στην οργανωσιακή δέσμευση. Σύμφωνα με τους ερευνητές, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την προσωπική τους ανάπτυξη, τη βελτίωση τους και την ευημερία τους, προωθώντας τόσο τους εξωτερικούς παράγοντες ικανοποίησης (αμοιβή, ασφάλεια), όσο και τους εσωτερικούς (ποικιλία, πρωτοβουλία, επαναπληροφόρηση), η δέσμευσή τους με τον οργανισμό θα είναι μεγαλύτερη. Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή δέσμευση δρα ως ενδιάμεσος παράγοντας μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της τάσης για αποχώρηση. Εάν λοιπόν οι διευθυντές των επιχειρήσεων κατανοήσουν τα οφέλη από ένα ανθρώπινο δυναμικό με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, μπορούν να ξεκινήσουν παρεμβάσεις όταν αυτά δεν είναι σε επιθυμητό επίπεδο. Μπορούν να παρέμβουν, για παράδειγμα, στη συμπεριφορά της ηγεσίας προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, με αποτέλεσμα τη βελτίωση στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και κατά συνέπεια στη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία (Yousef, 2000).

Οι Pool and Pool, (2007), σε ένα δείγμα 208 στελεχών διαφορετικών οργανισμών, διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση, που είναι τα βασικά συστατικά επιτυχίας ενός οργανισμού γνώσης. Αντίθετα, όλες οι αρνητικές οργανωσιακές συμπεριφορές, όπως οι καθυστερήσεις και οι απουσίες στην εργασία, η τάση για αποχώρηση και η αποχώρηση από τον οργανισμό, έχουν αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, αποδεικνύοντας τη σημασία της έννοιας αυτής στην επιτυχή και αποδοτική λειτουργία των οργανισμών.

Σύμφωνα με τους (Judge and Watanabe, 1993) υπάρχει ισχυρή και αμφίδρομη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από τη ζωή του (life satisfaction) και της εργασιακής ικανοποίησης. Αν μετρηθεί η άμεση, δηλαδή την ίδια χρονική στιγμή, σχέση μεταξύ τους, διαπιστώνεται η διαπλοκή και ίσως η αλληλοκάλυψή τους.

Μελετώντας τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και διαφόρων διαστάσεων της υγείας των εργαζομένων, ο Westover, (2012) βρήκε ότι το στρες στην εργασία συνδέεται με υψηλά επίπεδα εργασιακής δυσαρέσκειας ή με μειωμένη ευημερία των εργαζομένων και γενικά η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την πνευματική και τη σωματική τους υγεία.

Οι Hackman & Oldham (1976) καθόρισαν πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας, οι οποίες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση: την ποικιλία των δεξιοτήτων, τον σαφή καθορισμό του αντικειμένου της εργασίας, την σημαντικότητά της, την αυτονομία και την πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της εργασίας. Έκτοτε, πλήθος ερευνητών έχουν ασχοληθεί με το θέμα και έχουν διευρύνει τις παραπάνω βασικές μεταβλητές με άλλες, που είναι είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας. Τα σημαντικότερα ίσως από αυτά είναι η φύση της εργασίας αυτής καθαυτής, η οικονομική αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και οι διαδικασίες και οι πολιτικές της οργάνωσης. Σε κάθε περίπτωση όμως η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου εξαρτάται και από το ίδιο το άτομο ανάλογα με τις ανάγκες του και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Oshagbemi (2000, όπ. αναφ. η Χυζ, 2009) ο μισθός αποτελεί σημαντικό παράγοντα για να είναι κάποιος ικανοποιημένος από την εργασία του, αλλά για την πλευρά των εργοδοτών αποτελεί μία πηγή αύξησης του κόστους, ενώ ο Armstrong, (2014) ισχυρίζεται πως όταν ο μισθός είναι ίσος ή μεγαλύτερος από τον αναμενόμενο δημιουργεί ικανοποίηση, ενώ το ασταθές ωράριο και οι συχνές υπερωρίες

συνδέονται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία, εξαιτίας της δυσκολίας που δημιουργείται στον εργαζόμενο να ισορροπήσει τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις με τις προσωπικές του προσδοκίες (Χυζ, 2009).

Όσον αφορά στη δομή του οργανισμού, αυτή παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι μεταβλητές που συνήθως μελετώνται περιλαμβάνουν το μέγεθος του οργανισμού, την υποστήριξη του εργαζομένου τόσο από τον οργανισμό όσο και από την ηγεσία του, τον έλεγχο, την γραφειοκρατία, την προσφερόμενη εκπαίδευση (Westover, 2012).

Οι Abraham and Medoff (1984) πιστεύουν ότι η αυτονομία, η ποικιλία και η σαφήνεια των καθηκόντων, χαρακτηριστικά δηλαδή που αφορούν στο σχεδιασμό της εργασίας και στο περιεχόμενό της, σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και την επίδραση που αυτά έχουν στην εργασιακή ικανοποίηση τα αποτελέσματα των ερευνών είναι συνήθως ποικίλα και συγκρούονται μεταξύ τους. Ένα όμως από τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η προϋπηρεσία. Τα χρόνια εργασίας που έχει κάποιος στον οργανισμό είναι ένας παράγοντας που έχει μεγάλη επίδραση στη συμπεριφορά του εργαζομένου, κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Πληθώρα ερευνών έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην προϋπηρεσία και την εργασιακή ικανοποίηση (Lim and Teo, 1998, όπ. αναφ. στο Χυζ, 2009).

Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με την επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στην εργασιακή ικανοποίηση. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι οι αμοιβαίες προσδοκίες που πηγάζουν από την εργασιακή σχέση, μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Είναι δηλαδή οι αμοιβαίες υποχρεώσεις, οι αξίες και οι επιδιώξεις που λειτουργούν πέρα από την τυπική σύμβαση εργασίας (Shore and Tetrick (1994). Οι όποιες αλλαγές στο ψυχολογικό συμβόλαιο, κάτι που αποτελεί ένα συνηθισμένο φαινόμενο στο σημερινό ασταθές εργασιακό περιβάλλον, επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την σχέση ανταλλαγής που έχει αναπτυχθεί με τον εργοδότη τους και κατ' επέκταση της στάσης που αυτοί τηρούν στα πλαίσια της εργασίας τους (Robinson and Morrison, 2000).

Έρευνα του Athens Graduate School of Management (2006) σε οργανισμούς που ασχολούνται με την υγεία, τις υπηρεσίες, το εμπόριο και τη βιομηχανία και αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους στην Ελλάδα, έδειξε ότι τα 2/3 των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Περισσότερο ικανοποιημένοι δήλωσαν οι

εργαζόμενοι στις υπηρεσίες υγείας και το εμπόριο, ενώ σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, μόνο η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο φάνηκε ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Με την ηλικία υπάρχει θετική συσχέτιση ενώ με το επίπεδο μόρφωσης αρνητική. Επιπλέον η έρευνα έδειξε ότι οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση είναι ο άμεσος προϊστάμενος, οι καλές εργασιακές συνθήκες, οι ξεκάθαροι εργασιακοί ρόλοι, η καλή επικοινωνία και η αίσθηση των εργαζομένων, ότι οι ίδιοι έχουν αξία στην επιχείρηση και η εργασία τους αναγνωρίζεται.

Έρευνες των Blegen *et. al.* (1992,) και AbuAlRub and Al-Zaru, (2008), έδειξαν ότι η αναγνώριση της απόδοσης και των επιτευγμάτων του νοσηλευτικού προσωπικού, σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με την παραμονή στην εργασία, ενώ από έρευνα των Μάστακα και Φραγκάκη (2008) σε Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο, προκύπτει ότι οι νοσηλευτές είναι μεν ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά δεν έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές τους προσδοκίες.

3.5 Πως μετράται ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης

Προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, αναπτύχθηκαν από τους ερευνητές αρκετά εργαλεία και τεχνικές μέτρησης, ώστε να διερευνηθούν όλοι οι εργασιακοί και οργανωσιακοί παράγοντες που τον προσδιορίζουν (Μπουραντάς, 2002). Ωστόσο οι Brief and Roberson (1989, as cited in Brief and Weiss, 2002) ισχυρίζονται ότι στην μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης υπάρχει ένα παράδοξο. Αν και αυτή γενικά ερμηνεύεται σε συναισθηματικούς όρους, συνήθως μετρώνται μόνο οι γνωστικές πτυχές της.

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης η χρήση ερωτηματολογίων αποτελεί την πλέον συνήθη μέθοδο και για το λόγο αυτό έχει αναπτυχθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαλείων που εξετάζουν διαφορετικές μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης ή είναι εξειδικευμένα για κάποιους τομείς της οικονομίας ή ορισμένες ειδικότητες εργαζομένων. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται περισσότερο στη διεθνή βιβλιογραφία είναι το Job Satisfaction Survey (JSS), το Job Diagnostic Survey (JDS), το Job Descriptive Index (JDI) και το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), τα οποία και εξετάζονται συνοπτικά παρακάτω:

Το Job Satisfaction Survey (JSS) αναπτύχθηκε από τον Spector, (1985) και απευθύνεται μεταξύ άλλων σε δημόσιες υπηρεσίες και μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Το JSS εξετάζει εννέα παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης με συνολικά 36 ερωτήσεις. Οι παράγοντες που εξετάζονται είναι ο μισθός, η προαγωγή, η σχέση με τον προϊστάμενο, τα προνόμια, η αναγνώριση / ανταμοιβή, οι διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού, οι συνάδελφοι, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία.

Το Job Diagnostic Survey (JDS) των Hackman and Oldham (1974), βασίζεται στη θεωρία της επίδρασης της εργασίας, στην παρακίνηση των εργαζομένων και προορίζεται κυρίως για τον ανασχεδιασμό υφιστάμενων εργασιών, ούτως ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Επίσης χρησιμοποιείται και για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των αλλαγών στους εργαζομένους. Αποτελούμενο από 23 συνολικά ερωτήσεις, εξετάζει πέντε μεταβλητές: την απαιτούμενη ποικιλία δεξιοτήτων, την συγκεκριμενοποίηση της ταυτότητας της εργασίας και τη σημαντικότητά της, την αυτονομία που απολαμβάνει ο εργαζόμενος και την επανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της εργασίας.

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) είναι ένα ακόμη δημοφιλές ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τους Weiss *et. al.* (1967, as cited in Arvey *et. al.* (1989; Martins and Proença, 2012). Το MSQ μετράει την ικανοποίηση με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος και κάνει δυνατή τη λήψη μιας εξατομικευμένης άποψης της εργασιακής ικανοποίησης. Η δυνατότητα αυτή θεωρείται χρήσιμη, επειδή δύο άτομα που εκφράζουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους, μπορεί να την αντλούν από εντελώς διαφορετικούς παράγοντες. Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο σε δύο εκδοχές. Την πλήρη με εκατό ερωτήσεις και την σύντομη με 20 ερωτήσεις. Και τα δύο ερωτηματολόγια διερευνούν είκοσι διαφορετικούς παράγοντες ικανοποίησης, όπως την αξιοποίηση των δυνατοτήτων, τα επιτεύγματα, τη δραστηριότητα, τις προαγωγές, την ευθύνη, την πολιτική και τις πρακτικές του Οργανισμού, το σύστημα αμοιβών, τους συναδέλφους κ.α.

Το Job Descriptive Index (JDI) των Smith *et. al.* (1969, as cited in Kinicki *et. al.*, 2002) είναι το πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο, αφού περισσότερες από τις μισές ακαδημαϊκές έρευνες, που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση, το χρησιμοποιούν. Το JDI περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις για τη διερεύνηση πέντε παραγόντων ικανοποίησης και συγκεκριμένα την ίδια την εργασία, (π.χ. υπευθυνότητα ενδιαφέρον ανάπτυξη), την ποιότητα εποπτείας (π.χ. τεχνική βοήθεια και ψυχολογική υποστήριξη), τη σχέση με τους

συναδέλφους (π.χ. αρμονία στις σχέσεις και σεβασμός), τις δυνατότητες προαγωγής (π.χ. πιθανότητες για περεταίρω εξέλιξη) και τέλος την αμοιβή (π.χ. δίκαιη αμοιβή σε σχέση με τους άλλους με βάση τα προσόντα, την απόδοση κλπ. (Ζαβλανός, 2002)

Ο στόχος μίας έρευνας ικανοποίησης των εργαζομένων δεν είναι μόνο η μέτρηση των επιπέδων ικανοποίησης αλλά και ο καθορισμός των αναγκαίων αλλαγών, μέσω των αποτελεσμάτων που εξάγονται. Για το λόγο αυτό δεν πρέπει να μένουν στην στατική ανάλυση των στοιχείων που συλλέγονται. Το μοντέλο SERVQUAL είναι από τα πλέον γνωστά μοντέλα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών και μετράει την απόσταση μεταξύ της αντίληψης του πελάτη και των προσδοκιών του, με σκοπό να καθορίσει την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών. Το μοντέλο SERVQUAL έχει εφαρμοστεί και για την μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, είτε με τον καθορισμό της απόστασης μεταξύ ικανοποίησης και προσδοκιών από την εργασία, είτε με την αντικατάσταση της προσδοκίας με την σημαντικότητα. Όμως, οι έννοιες της προσδοκίας και της σημαντικότητας δεν είναι ταυτόσημες (Chen, Yang, Shiau, Wang, 2006).

3.6 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων που πηγάζουν από κάθε στόχο σχετικό με την εργασιακή ικανοποίηση

Οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας, που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως διατυπώθηκαν κατά τη θεωρητική προσέγγιση, συνοψίζονται στον Πίνακα 3.1 και αντιστοιχίζονται με τους ερευνητικούς στόχους και τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Πίνακας 3.1

Αντιστοίχιση ερευνητικών ερωτήσεων στόχων και ερευνητικών υποθέσεων

Ερευνητικοί στόχοι	Υποθέσεις	Ερωτήσεις
4^{ος} ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθεί ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.	H5: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E7.1, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23.
5^{ος} ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθούν οι τομείς της εργασίας που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.	H6: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τους τομείς της εργασίας, οι οποίοι προκαλούν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E7.1, E8, E9, E10, E11, E12, E24.

3.7 Ανακεφαλαίωση

Από τα παραπάνω, συνάδει πως υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή, το πόσο είναι ικανοποιημένο το άτομο από την εργασία που εκτελεί οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης του ατόμου και κατά συνέπεια αύξηση της απόδοσης του οργανισμού. Για αυτό το λόγο και ο οργανισμός οφείλει να αναπτύσσει πολιτικές που να διατηρούν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε υψηλά επίπεδα προς όφελος του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Απόδοση Εργαζομένων

4.1 Εισαγωγή

Η απόδοση στην εργασία ορίζεται ως το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται κατά την εκτέλεσή της σε διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου και σχετίζεται με την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα.

Η απόδοση του εκάστοτε εργαζομένου ποικίλει και αυτό οφείλεται κυρίως σε δυο κατηγορίες παραγόντων. Στην πρώτη εμπεριέχονται οι γνώσεις και οι ικανότητές του για την επίτευξη του έργου, ενώ στη δεύτερη εμπεριέχονται οι παράγοντες για τους οποίους το άτομο θέλει να αποδώσει. Γίνεται λοιπόν προφανές, ότι η απόδοση είναι συνάρτηση της ικανότητας του ατόμου και των κινήτρων που του παρέχονται.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναπτύσσεται η έννοια της απόδοσης και καταγράφονται τα κίνητρα που παρέχει ο οργανισμός, ώστε οι εργαζόμενοι να παρακινούνται να αποδώσουν περισσότερο. Επιπλέον, πραγματοποιείται αναφορά των αποτελεσμάτων της απόδοσης και ο τρόπος με τον οποίο αυτή μετράται.

4.2 Έννοια της απόδοσης

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι κάθε επιχείρησης, χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών από τους εργαζόμενους με συγκεκριμένο τρόπο, σε συγκεκριμένο χώρο και σε καθορισμένο χρονικό διάστημα. Κατ' αυτό τον τρόπο, ο κάθε εργαζόμενος ή η κάθε ομάδα εργασίας έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο μέσα σε καθορισμένα πλαίσια. Η εκτέλεση – ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση του εργαζόμενου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης (Χυτήρης, 2001).

Ωστόσο, ο όρος «απόδοση» μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικές καταστάσεις ή να ορίζεται διαφορετικά από τα στελέχη και διαφορετικά από τους εργαζόμενους (Shelley, 1999). Για τον οργανισμό, η απόδοση σχετίζεται με τη μέτρηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Για τον εργαζόμενο, η απόδοση μεταφράζεται σε κάποια συμπεριφορά και ενέργειες που βαθμολογούνται από τους ανωτέρους και τους συναδέλφους (Cascio, 2005). Οι Bernadin

et al. (1995, αναφ. Δημητριάδης, 2006) θεωρούν ότι πρέπει να καθοριστεί ως το αποτέλεσμα της εργασίας, γιατί αυτό παρέχει την στενότερη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, της ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής συμβολής, ενώ ο Ζαβλανός (2002) διατείνεται ότι απόδοση είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων, τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Η απόδοση για όλη την εργασία είναι ίση με το άθροισμα των αποδόσεων για κάθε λειτουργία της εργασίας ή των δραστηριοτήτων.

Οι Bailey and Hubert (1988, αναφ. Χατζάκη – Τζωρτζάκη, 1997) ισχυρίζονται ότι η απόδοση εμπεριέχει, επίσης, την έννοια της αποτελεσματικότητας, με την οποία χρησιμοποιούνται οι πόροι, συνδέεται δηλαδή όχι μόνο με την ικανότητα παραγωγής, αλλά και με το βαθμό επίτευξης των στόχων, ενώ αντίθετα ο Campbell (1990, αναφ. Δημητριάδης, 2006) πιστεύει ότι η απόδοση είναι συμπεριφορά και θα πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα, γιατί αυτά μπορούν να αλλοιωθούν από παράγοντες του συστήματος.

4.3 Παράγοντες που σχετίζονται με την απόδοση

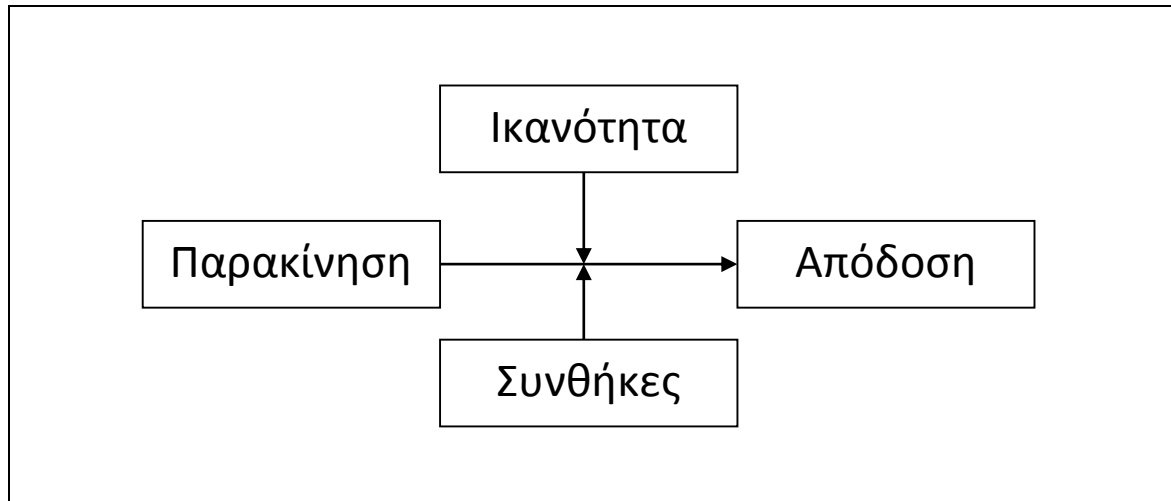
Η απόδοση είναι μια πολυδιάστατη έννοια και εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων, οι οποίοι θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του έργου και η δεύτερη, η πιο σημαντική, περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Πρόκειται, δηλαδή, για το τι μπορεί να κάνει ο εργαζόμενος και το τι θέλει να κάνει. Ένας από τους βασικότερους ρόλους των στελεχών της διοίκησης είναι να λειτουργήσουν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τη διάθεση, δηλαδή να θέλουν να αποδώσουν (Μπουραντάς, 2002).

Ομοίως, οι Shafiq and Naseem (2011) αναφέρουν ότι η απόδοση ενός ατόμου στην εργασία του είναι συνδυασμός της ικανότητας που αυτός έχει και των κινήτρων που του παρέχονται στην εργασία του. Η σχέση που συνδέει αυτές τις μεταβλητές είναι:

$$\text{Απόδοση} = \text{Ικανότητα} \times \text{Κίνητρα}$$

Με βάση αυτή τη σχέση, η απόδοση θα έχει τιμή μηδέν, αν το άτομο στερείται ικανότητας ή κινήτρων, ενώ αυξάνεται, όταν αυξάνεται η ικανότητά του και υπάρχουν κίνητρα για την εκτέλεση της εργασίας του. Ομοίως, ο Δημητρίου (1991, αναφ. Παλαιολόγου, 2010) αναφέρει ότι η απόδοση είναι συνδυασμός της ικανότητας και της

παρακίνησης. Μιας έννοιας, δηλαδή, που είναι συνώνυμη των κινήτρων. Επίσης, ο Σαχινίδης (2009) ισχυρίζεται ότι, εκτός της παρακίνησης και της ικανότητας του ατόμου η απόδοση επηρεάζεται και από τις συγκεκριμένες συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό (βλέπε Γράφημα 4.1).



Πηγή: Σαχινίδης, (2009)

Γράφημα 4.1

Σχέση μεταξύ Παρακίνησης και Απόδοσης

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται εμφανές ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι μία διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται διάθεση για απόδοση και οι οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργούν τέτοιες συνθήκες, ώστε οι εργαζόμενοι να αξιοποιούν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό τις ικανότητές τους και κατά συνέπεια η απόδοσή τους να κυμαίνεται σε όσο το δυνατόν υψηλότερα επίπεδα (Markus and Kitayama, 1991).

4.3.1 Η έννοια της παρακίνησης

Το ερώτημα σχετικά με το τι είναι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους, ακόμη και κάτω από αντίξοες συνθήκες, αποτελεί μια διαρκή πρόκληση για τα στελέχη των επιχειρήσεων. Πράγματι, η αποκρυπτογράφηση των παραγόντων που παρακινούν ένα άτομο αποτελεί ένα ερώτημα, που έχει τεθεί από πολύ παλιά. Μερικοί από τους σημαντικότερους στοχαστές σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, μεταξύ των οποίων ο Αριστοτέλης, ο Adam Smith, ο Sigmund Freud και ο Abraham Maslow, έχουν προσπαθήσει να κατανοήσουν τις αποχρώσεις της και γιατί οι άνθρωποι κάνουν τα πράγματα που κάνουν (Nohria *et. al.*, 2008).

Η παρακίνηση ή υποκίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία, που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ατόμου (Μπουραντάς, 2002) και είναι το σύνολο των κινήτρων που οδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά να ενεργοποιηθεί για την ικανοποίηση των επιδιώξεων, των προσωπικών και των κοινωνικών της στόχων (Τερζίδης *et. al.* 2008). Είναι, δηλαδή, μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Ζαβλανός, 2002).

Ο Σαχινίδης (2009) αναφέρει ότι η παρακίνηση είναι η διαδικασία που έχει επίδραση στην ένταση (πόσο σκληρά προσπαθεί ένα άτομο), την κατεύθυνση (προς έναν επικερδή σκοπό) και την επιμονή (για πόσο χρονικό διάστημα), στην προσπάθεια ενός μεμονωμένου ατόμου κατά την επίτευξη ενός στόχου, ενώ ο Pinder (1984, αναφ. Παλαιολόγου, 2010) ισχυρίζεται ότι η παρακίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες καθορίζουν τη στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία και μπορεί να προέρχονται, είτε από το ίδιο το άτομο (εσωτερική παρακίνηση), είτε από το περιβάλλον του (εξωτερική παρακίνηση). Τέλος, ο Ποζιός (2007) αναφέρει ότι η παρακίνηση είναι ένα πολυσύνθετο φαινόμενο, που το προσδιορίζουν πολυάριθμοι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι εξελίσσονται και διαφοροποιούνται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι σχέσεις μεταξύ στόχων, αναγκών, κινήτρων, συμπεριφοράς και ικανοποίησης είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ποσοτικά και ποιοτικά και διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών, μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται.

4.3.2 Θεωρίες που διέπουν την παρακίνηση

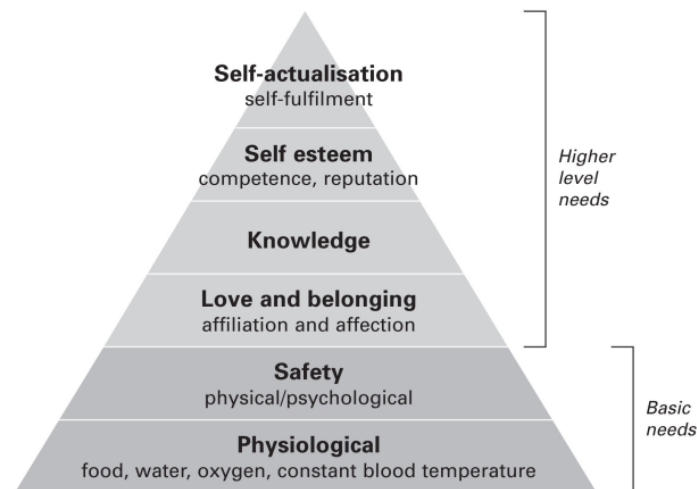
Οι θεωρίες, που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση των εργαζομένων προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με το τι είναι αυτό που κάνει άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τί προσδιορίζει τη συμπεριφορά του απέναντι στην εργασία και την οργάνωση και ποιες είναι οι μεταβλητές που πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση, ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί να αποδώσει περισσότερο. Πιστεύεται ότι οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν σημαντικά τις αποδόσεις τους, αυξάνοντας με διάφορους τρόπους την παρακίνησή τους (Ποζιός, 2007).

Οι μελετητές, που ασχολήθηκαν με την παρακίνηση των εργαζομένων, αναζήτησαν τεκμηριωμένες απόψεις μέσω ερευνητικών αποτελεσμάτων ή παρατήρησης της

ανθρώπινης συμπεριφοράς και με βάση τις θεωρίες των ανθρώπινων αναγκών ανέπτυξαν πολλές και σημαντικές θεωρίες για την παρακίνηση.

4.3.2.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow

Ο Abraham Maslow (1943) κατέταξε τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε γενικές κατηγορίες δομημένες σε μια ιεραρχική δομή με μορφή πυραμίδας και γι' αυτό το λόγο η θεωρία του είναι γνωστή ως η Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow (βλέπε Γράφημα 4.2).



Γράφημα 4.2
Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow

Με βάση αυτή τη θεωρία, ο άνθρωπος ξεκινώντας από τις βασικές του ανάγκες, που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας, προσπαθεί να καλύψει τις υπόλοιπες με κάποια συγκεκριμένη σειρά. Όταν οι ανάγκες ενός χαμηλότερου επιπέδου έχουν κατά το ελάχιστο ικανοποιηθεί, η αμέσως ανώτερη βαθμίδα αναγκών ενεργοποιείται και αποτελεί κίνητρο για τον άνθρωπο. Αντίθετα, μια ανάγκη που ικανοποιείται δεν αποτελεί πλέον κίνητρο συμπεριφοράς.

Προχωρώντας από την κατώτερη προς την ανώτερη τάξη αναγκών, η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow συνίσταται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Φυσιολογικές ανάγκες, δηλαδή αυτές που συνδέονται άμεσα με τις φυσιολογικές λειτουργίες του ανθρώπου και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αέρα, τροφή, στέγη, sex και είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ατόμου.

- Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας. Ο άνθρωπος, αμέσως μετά τις φυσιολογικές του ανάγκες, επιθυμεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες που τον κάνουν να νιώθει ασφαλής από κινδύνους φυσικούς και ψυχολογικούς, όπως προστασία από φυσικά φαινόμενα, ασθένειες, μόνιμη απασχόληση, κοινωνική ασφάλιση κλπ.
- Κοινωνικές ανάγκες, στις οποίες εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή.
- Ανάγκες αναγνώρισης και αυτοεκτίμησης, οι οποίες αποκαλούνται και εγωιστικές ανάγκες. Περιλαμβάνουν την αναγνώριση από τους άλλους για κύρος, φήμη, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ανεξαρτησία, ελευθερία, καθώς και για *αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό*.
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης, οι οποίες βρίσκονται στην ανώτερη κατηγορία και πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος «να γίνει ο,τιδήποτε που είναι ικανός να γίνει». Maslow (1943).

4.3.2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg

Αυτή η θεωρία συνδέεται στενά με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και προτάθηκε από τον F. Herzberg. Έγινε ευρέως αποδεκτή και κατηγοριοποιεί τις ανάγκες των ατόμων σε δύο διαφορετικές και ανεξάρτητες κατηγορίες, θεωρώντας ότι η ικανοποίηση των ατόμων και η δυσαρέσκεια από την εργασία δεν αποτελούν τα δύο αντίθετα άκρα της αυτής συνέχειας, αλλά δύο ξεχωριστά και ευδιάκριτα άκρα, τα οποία εξαρτώνται από τις διαφορετικές συνθήκες εργασίας και ανάγκες των εργαζομένων (Kim, 2006).

Η πρώτη κατηγορία αναγκών είναι οι παράγοντες υγιεινής που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και η μη ικανοποίησή τους προκαλεί τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Στους παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνονται η πολιτική της επιχείρησης, ο τρόπος εποπτείας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ασφάλεια από την εργασία, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και η θέση.

Η δεύτερη κατηγορία αναγκών είναι τα κίνητρα που σχετίζονται με την πραγματοποίηση της ίδιας της εργασίας, είναι υπεύθυνα για την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων και θεωρούνται αποτελεσματικά για την παρακίνησή τους. Στα κίνητρα περιλαμβάνονται τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, οι δυνατότητες ανάπτυξης και προαγωγών και το ενδιαφέρον για την εργασία καθ' αυτή (Ποζιός, 2007).

4.3.2.3 Θεωρία της κάλυψης των Επίκτητων Αναγκών του David McClelland

Ο David McClelland ανέπτυξε μία θεωρία που βασίζεται στην παραδοχή ότι ο άνθρωπος, κατά τη διάρκεια της εξέλιξής του στο κοινωνικό του περιβάλλον, αποκτά τρεις ανάγκες-κίνητρα που προσδιορίζουν την παρακίνησή του. Αυτές είναι η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις (affiliation), η ανάγκη για δύναμη (power) και η ανάγκη για επιτεύγματα (achievement) (Παλαιολόγου, 2010).

Η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις σημαίνει ότι το άτομο επιθυμεί και επιδιώκει τη δημιουργία φιλικών σχέσεων, την αγάπη τη στοργή και την ένταξή του σε μία ή περισσότερες ομάδες και την αποδοχή του από αυτές. Η ανάγκη για δύναμη σημαίνει ότι το άτομο επιθυμεί να ασκεί επιρροή-εξουσία σε άλλα άτομα (υφισταμένους). Η ανάγκη για επιτεύγματα αφορά στην επιθυμία του ατόμου να έχει υψηλή απόδοση με πρότυπο το άριστο ή να έχει επιτυχία στα πλαίσια ανταγωνισμού με άλλους (McClelland, 1985).

4.3.2.4 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom

Η θεωρία του Victor Vroom περιγράφει τη διαδικασία της παρακίνησης και όχι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους. Αφορά ειδικά στις συνθήκες που υπάρχουν στο χώρο εργασίας και βασίζεται στην άποψη ότι τα άτομα κάνουν λογικές επιλογές, έχοντας επίγνωση των πράξεών τους και της συμπεριφοράς τους. Μέσα από αυτές τις επιλογές τα άτομα προσδοκούν να έχουν κάποια οφέλη (Ποζιός, 2007).

Η θεωρία αυτή στηρίζεται σε τρεις βασικές υποθέσεις: α) ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι υψηλό επίπεδο απόδοσης ή γενικότερα συνεισφοράς στον οργανισμό συνδέεται άμεσα με απόκτηση υψηλών ανταμοιβών, β) ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται αν μπορεί να φτάσει σε υψηλό επίπεδο απόδοσης και γ) ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από τον οργανισμό έχουν αξία για τον ίδιο (Korzynski, 2013).

Σύμφωνα λοιπόν με τις παραπάνω υποθέσεις, ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών οδηγεί σε αύξηση απόδοσης και κατά συνέπεια σε αύξηση ανταμοιβών που έχουν αξία για τον ίδιο. Το άτομο θα αποφασίσει να ακολουθήσει εκείνη τη μορφή συμπεριφοράς, που πιστεύει ότι του εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να οδηγήσει σε θετικά και αναμενόμενα αποτελέσματα (Σαχινίδης, 2009).

4.3.2.5 Θεωρία της Δικαιοσύνης και της Ισοτιμίας του Stacy Adams

Η θεωρία της δικαιοσύνης (equity theory) υποστηρίζει ότι το άτομο προτιμά καταστάσεις που διέπονται από ισότητα και δικαιοσύνη και συγκρίνει μεταξύ τους τους λόγους: ατομική αμοιβή προς ατομική προσπάθεια και αμοιβές των άλλων προς προσπάθειες των άλλων (Ζαβλανός, 2002).

Το άτομο συνεισφέρει τις γνώσεις, το χρόνο του, την εμπειρία ή την προσπάθειά του και αναμένει αμοιβές που περιλαμβάνουν το μισθό, τις συνθήκες εργασίας, την προαγωγή, την αναγνώριση. Αν κατά τη σύγκριση του δικού του λόγου με τον αντίστοιχο ενός άλλου ατόμου διαπιστώσει ότι αδικείται, το άτομο δυσαρεστείται και μειώνει την απόδοσή του και την προσπάθειά του. Αν αντίθετα διαπιστώσει ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη της προσφοράς του, τότε νιώθει ικανοποιημένο και θα προσπαθήσει να αυξήσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του. Γενικά, η αντίληψη που έχουν τα άτομα σχετικά με τις αμοιβές που λαμβάνουν συγκριτικά με τους άλλους που εργάζονται στην επιχείρηση, θα προσδιορίσει το βαθμό ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία τους (Adams, 1965).

4.3.2.6 Η θεωρία ERG του Clayton Alderfer

Σύμφωνα με τον Alderfer, υπάρχουν τρεις κατηγορίες αναγκών: α) οι ανάγκες επιβίωσης (**Existence**) που αντιστοιχούν στις φυσιολογικές και στις ανάγκες ασφάλειας του Maslow, δηλαδή τροφή, νερό, αέρας, αμοιβή κλπ β) οι ανάγκες ανθρωπίνων σχέσεων (**Relatedness**) που αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες του Maslow, όπως εξασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων με άλλα άτομα κλπ. και γ) τις ανάγκες εξέλιξης (**Growth**) που εμπεριέχουν τις ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης (Ζαβλανός, 2002).

Με βάση αυτή τη θεωρία περισσότερες από μία ανάγκες μπορούν να επηρεάζουν ταυτόχρονα την παρακίνηση του ατόμου, ενώ εάν μία ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δεν ικανοποιείται, η ανάγκη για ικανοποίηση των κατωτέρων αναγκών αυξάνεται και επομένως δεν χάνουν την παρακινητική τους ικανότητα (Schneider and Alderfer, 1973).

4.3.2.7 Η θεωρία διατύπωσης σκοπού του Edwin Locke

Αυτή η θεωρία βασίζεται στη σαφήνεια με την οποία πρέπει να διατυπώνονται οι σκοποί του έργου που καλείται να υλοποιήσει το άτομο στα πλαίσια της εργασίας του, ώστε να προσδιορίζουν την πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί, την αναμενόμενη απόδοση και να παρέχουν δυνατότητες ανατροφοδότησης (Σαχινίδης, 2009). Με βάση τη θεωρία αυτή, οι

στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι, προκλητικοί, αλλά και ρεαλιστικοί, αποδεκτοί από τους εργαζόμενους που πιστεύουν σε αυτούς, με σαφείς προτεραιότητες και την αντίστοιχη αμοιβή για κάθε επιτυχή προσπάθεια επίτευξής τους (Locke and Latham, 2002).

4.3.2.8 Η θεωρία X και η θεωρία Ψ του Douglas McGregor

Η θεωρία X και η θεωρία Ψ είναι δυο διαφορετικές θεωρίες, επειδή βασίζονται σε διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τη φύση του ατόμου. Ανάλογα λοιπόν με την αντίληψη που μπορεί να έχουν οι μάνατζερ για τη φύση του ατόμου, καθορίζεται και ο τρόπος διοίκησης που θα ασκήσουν στον οργανισμό (Παλαιολόγου, 2010).

Σύμφωνα με τον McGregor (1966), η θεωρία X υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι απεχθάνονται την εργασία τους, είναι τεμπέληδες, δεν θέλουν υπευθυνότητες και πάνω απ' όλα πρέπει να πιεστούν προκειμένου να αποδώσουν. Τα άτομα αυτά παρακινούνται μόνο με χρήματα, πριμ και την απειλή της τιμωρίας, ενώ χρειάζονται στενή επίβλεψη από τους προϊσταμένους. Η θεωρία Ψ, ωστόσο, υποστηρίζει ότι στους εργαζόμενους αρέσει η εργασία τους, είναι δημιουργικοί, επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών και ότι αν τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα, μπορούν να είναι αποδοτικοί και δημιουργικοί στην εργασία τους.

4.3.3 Παράγοντες που σχετίζονται με την παρακίνηση

Όταν οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα απόδοσης, τότε ο οργανισμός θα παρουσιάζει αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιότητας της παραγωγής, κάτι που εκτός των άλλων του προσδίδει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται με προσοχή, με εμπιστοσύνη και ακούγεται η άποψή τους, ενθαρρύνονται να κάνουν κάτι καλύτερο και γίνονται περισσότερο υπεύθυνοι και πιο παραγωγικοί. Κατ' αυτή την έννοια, ο οργανισμός πρέπει να εντοπίζει, μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης, πέραν των πλεονεκτημάτων και τις αδυναμίες του εργαζομένου, ώστε να τον βοηθήσει να τις καλύψει, με αποτέλεσμα να συνεισφέρει θετικά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων Akinyele (2010). Γι' αυτούς τους λόγους λοιπόν, οι οργανισμοί είναι υπό συνεχή πίεση προσπαθώντας να ενισχύσουν και να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων, επειδή με αυτό τον τρόπο αυξάνεται ουσιαστικά η δική τους απόδοση (Shafiq and Naseem, 2011).

Έρευνα των Γραμματικόπουλου *et. al.* (2013), σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης σε δύο ψυχιατρικά νοσοκομεία, έδειξε ότι η σημαντικότητα και το νόημα της εργασίας, η απόκτηση του σεβασμού, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι ανταμοιβές από την εργασία ήταν οι κύριοι παράγοντες παρακίνησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο παράγοντας ανταμοιβή – και ο μισθός ειδικότερα – αναφέρθηκε ως ένα σημαντικό κίνητρο μόνο για τους ευρισκόμενους σε διευθυντικές θέσεις. Ο Roberts (2005) αναφέρει, σε σχέση με τις ανταμοιβές, ότι υπάρχουν δύο είδη. Οι εξωγενείς ανταμοιβές, όπως ο μισθός, τα bonus, οι προμήθειες και οι εγγενείς ανταμοιβές, όπως η ευκαιρία για την ολοκλήρωση, η εκπαίδευση, οι δεξιότητες. Ο Deeproose (1994, as cited in Shafiq and Naseem, 2011) αναφέρει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του συστήματος ανταμοιβής και της παρακίνησης. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβών είναι πολύ σημαντικό για τον οργανισμό, επειδή οι αποτελεσματικές ανταμοιβές μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων με την προσέλκυση και διατήρηση αποτελεσματικών εργαζομένων. Έρευνα των Shafiq and Naseem (2011) στον τραπεζικό τομέα έδειξε ότι οι τράπεζες προσφέρουν ανταμοιβές στους εργαζομένους προκειμένου να τους προσελκύσουν, όχι μόνο για να εργαστούν σ' αυτές, αλλά και για να παραμείνουν, αποδίδοντας έργο υψηλού επιπέδου, ενώ έρευνα του Lindner (1998) έδειξε ότι τα υψηλότερα κίνητρα για τον εργαζόμενο είναι αφενός οι καλές αμοιβές και αφετέρου να είναι η εργασία ενδιαφέρουσα για τον εργαζόμενο.

Έρευνα των Blegen *et. al.* (1992) έδειξε ότι η αναγνώριση των επιδόσεων και των επιτευγμάτων του νοσηλευτικού προσωπικού, από τους ανωτέρους, αποτελεί σημαντική πτυχή της ικανοποίησης από την εργασία και την παραμονή σε αυτήν. Επίσης, ως έμπρακτη αναγνώριση της απόδοσης το νοσηλευτικό προσωπικό θεωρεί τις χρηματικές αμοιβές και κατά δεύτερον την ανατροφοδότηση. Επιπλέον, οι Dieleman *et. al.* (2003) διαπίστωσαν ότι η αναγνώριση και ο σεβασμός από τους διευθυντές και τους συναδέλφους είναι μερικοί από τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους στην υγειονομική περίθαλψη.

Επίσης, υπάρχουν αρκετές μελέτες που έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ εργασιακού άγχους και απόδοσης στην εργασία. Σε πολλές από αυτές διαπιστώθηκε ότι υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλή απόδοση στην εργασία (Motowidlo *et al.* 1986). Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι σε περιπτώσεις όπου γίνεται σύγκριση της απόδοσης στην εργασία μεταξύ οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η διαφορετική κουλτούρα και οι

διαφορετικές αρχές και αξίες των λαών, για τη διαπίστωση πιθανών επιδράσεων (Westover, 2012).

4.4 Αξιολόγηση απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η μέτρηση δηλαδή της απόδοσης, καθορίζεται με πολλούς τρόπους από διάφορους επιστήμονες και ως διακριτή και επίσημη διαδικασία εμφανίζεται στους οργανισμούς ουσιαστικά από την εποχή του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Βέβαια, ως έννοια και πρακτική υπήρχε πάντα, επειδή αποτελεί βασική τάση του ανθρώπου να κάνει κρίσεις για το πώς αποδίδουν οι άλλοι στην εργασία τους, άλλα και ο ίδιος (Dulewicz, 1989, as cited in Donaldson, 2011).

Ο Akinyele (2010) την ορίζει ως τη διαδικασία, μέσω της οποίας μια επιχείρηση αποκτά πληροφορίες σχετικά με το πόσο ικανοποιητικά ένας εργαζόμενος ή μια ομάδα εκτελούν το έργο τους. Παρόμοιο ορισμό δίνουν και οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2002), οι οποίοι αναφέρουν ότι η αξιολόγηση εργαζομένου είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του αποδοτικά.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα πολύ σημαντικό και απαραίτητο εργαλείο για έναν οργανισμό και οι πληροφορίες που παρέχει είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την λήψη αποφάσεων σχετικά με διάφορες πτυχές του προσωπικού, όπως η εξέλιξη και η συνεχής βελτίωσή του (Singh *et. al.* 2011) και σκοπός της δεν είναι μόνο να υποδείξει την περίπτωση που τα πράγματα δεν πάνε καλά, σύμφωνα με τις προσδοκίες του οργανισμού, αλλά και να προσδιορίσει γιατί τα πράγματα πάνε καλά, έτσι ώστε να μπορούν να ληφθούν μέτρα για να αξιοποιηθεί από πλευράς του οργανισμού η επιτυχία (Akinyele, 2010).

Σύμφωνα με την παραδοσιακή αντίληψη, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι συνδεδεμένη ουσιαστικά μόνο με τον έλεγχο (ANPAS - Archer North Performance Appraisal System, 2015). Δηλαδή, σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσω του ελέγχου, των αμοιβών ή των τιμωριών, με βάση την απόδοση του εργαζόμενου σε παρελθόντα χρόνο.

Με βάση αυτή την αντίληψη, ρόλο αξιολογητή έχει ο προϊστάμενος, ενώ ο αξιολογούμενος δεν έχει καμία συμμετοχή σε αυτήν (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Εμπειρικές μελέτες έδειξαν, όμως, ότι η αμοιβή και οι τιμωρίες είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, άλλα όχι οι μόνοι.

Διαπιστώθηκε ότι άλλοι παράγοντες, όπως το ηθικό και η αυτοεκτίμηση παίζουν σημαίνοντα ρόλο και κατ' αυτό τον τρόπο, από τη δεκαετία του 1950 στις Ηνωμένες Πολιτείες, άρχισε να αναγνωρίζεται σταδιακά η χρησιμότητα της αξιολόγησης απόδοσης ως ένα εργαλείο για την παροχή κινήτρων (ANPAS, 2015).

Κατ' αυτό τον τρόπο δημιουργήθηκε η σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση απόδοσης, σύμφωνα με την οποία δίνεται έμφαση κυρίως στις μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές αποδόσεις. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή αντίληψη, εδώ ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός, αφού συμμετέχει και ο ίδιος στη διαδικασία αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Οι Singh *et. al.* (2011) θεωρούν ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι ένα επίσημο, δομημένο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την εργασία, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργαζομένων και έχει ως στόχο να κρίνει αν ο εργαζόμενος αποδίδει σήμερα ή θα αποδώσει στο μέλλον πιο αποτελεσματικά, έτσι ώστε να υπάρχει ωφέλεια για τον ίδιο, την επιχείρηση και την κοινωνία γενικότερα.

Οι Schuler and Jackson (2005) ισχυρίζονται ότι η αξιολόγηση της απόδοσης εμπλέκει την εκτίμηση της απόδοσης, η οποία βασίζεται στη γνώμη και την κρίση των υφισταμένων, των συνεργατών, των προϊσταμένων, άλλων στελεχών και συχνά των ίδιων των εργαζομένων. Σύμφωνα με το ANPAS (2015), αποτελεί μια δομημένη επίσημη αλληλεπίδραση μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου, στην οποία η απόδοση στην εργασία του υφισταμένου εξετάζεται και συζητείται, με σκοπό τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και των δυνατοτήτων που υπάρχουν για τη βελτίωση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Κατά τους Pinnington and Edwards (2000), ως αξιολόγηση καθορίζεται η διαδικασία η οποία παρέχει πληροφορίες σχετικές με τις συνολικές δυνατότητες και ικανότητες του εργαζόμενου και αποτιμάται πόσο καλά αυτός εκτελεί την εργασία του σε σύγκριση με κάποια σταθερά μέτρα.

Ένας οργανισμός χρειάζεται συνεχώς να προβαίνει σε αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του για τρεις κυρίως λόγους. Για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, για να εντοπισθούν οι ιδιαίτερες ικανότητες, τα ταλέντα και οι δεξιότητες των εργαζομένων, ώστε να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο από την επιχείρηση και για να δημιουργηθεί ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών, που να συνδέεται άμεσα και με την απόδοση (Noruzi, 2007).

Σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας μιας επιχείρησης και η χρησιμότητά της να γίνεται αντιληπτή από όλο το προσωπικό. Κύριος άξονάς της θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και όχι ο εντοπισμός και η απομάκρυνση των λιγότερο αποτελεσματικών ατόμων. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα είναι ανοιχτοί σε μια τέτοια διαδικασία και όχι καχύποπτοι και απρόθυμοι να συνεργαστούν ή να δώσουν οποιαδήποτε πληροφορία αφορά στη δουλειά τους (Στεργίου, 2015).

Επειδή δε η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί πράξη διαπίστωσης της ικανότητας απόδοσης των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό, συμβάλλει ώστε ο κάθε εργαζόμενος να καταλαμβάνει την κατάλληλη θέση εργασίας. Εξαιτίας αυτού, η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου αποτελεί τη βάση για την περεταίρω εξέλιξή του στον οργανισμό, τόσο σε επίπεδο ιεραρχίας, όσο και ανταμοιβών (Τερζίδης *et. al.*, 2008).

Σύμφωνα με τους Townley (1993) και Randell (1994, as cited in Shelley, 1999), η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί ως μια τυπική διαδικασία συλλογής πληροφοριών, από και προς τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, η οποία θα βοηθήσει στη σωστή λήψη αποφάσεων και την ανάλογη κατανομή των πόρων.

Πολλοί ερευνητές, όπως ο Derven (1990, as cited in Flaniken, 2009), έχουν εκφράσει αμφιβολίες σχετικά με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης, ισχυριζόμενοι ότι η διαδικασία αυτή παρουσιάζει εγγενή προβλήματα και είναι αδύνατο να τελειοποιηθεί. Ο Cascio (2005) αναφέρει ότι η αξιολόγηση είναι μία ανακριβής, ανθρώπινη διαδικασία και στους περισσότερους οργανισμούς η διοίκηση είναι αυτή που καθορίζει τί είναι απόδοση, προκειμένου να καταμετρήσει την δραστηριότητα των εργαζομένων.

Αντίθετα, υπάρχουν και ένθερμοι υποστηρικτές, όπως ο Lawrie (1990, as cited in Kim, 2003), ο οποίος τη θεωρεί ως την πιο κρίσιμη πτυχή της οργανωτικής ζωής. Ο Richi (1996, as cited in Akinyele, 2010) αναφέρει ότι η αξιολόγηση απόδοσης επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες που είναι χρήσιμες, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι και να προσδιορίσει τυχόν ελλείψεις σε αυτούς τους τομείς, ώστε στη συνέχεια ο οργανισμός να παρέχει πόρους για την αναβάθμιση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Ο Armstrong (2014) ισχυρίζεται ότι η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα, σε σχέση με το παρεχόμενο έργο, στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, συμβάλλει στην αύξηση της

οργανωτικής αποτελεσματικότητας και θεωρεί ότι τα θέματα της ακρίβειας και της δικαιοσύνης στην αξιολόγηση των επιδόσεων είναι ένα από τα βασικά ερευνητικά ενδιαφέροντα.

Έρευνα του Akinyele (2010) σε ιδιωτικά πανεπιστήμια έδειξε ότι τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης που χρησιμοποιούνται στα ιδιωτικά πανεπιστήμια δεν είναι αποτελεσματικά και ότι υπάρχουν μόνο ως μια τυπική διαδικασία. Έτσι, δεν μπορούν να μετρήσουν ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων και ως εκ τούτου, καθίσταται δύσκολη η επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων.

4.5 Ανακεφαλαίωση

Η απόδοση του εργαζομένου αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τον οργανισμό και μπορεί να κινηθεί σε υψηλά επίπεδα, είτε γιατί ο εργαζόμενος είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες που πηγάζουν από τη θέση εργασίας του, είτε γιατί ο οργανισμός του παρέχει κίνητρα προκειμένου να επιτελέσει το έργο του με τον καλύτερο τρόπο. Επειδή η ικανότητα είναι ένα προσωπικό χαρακτηριστικό, ο οργανισμός μπορεί να παρέμβει μόνο στα κίνητρα, ώστε να παρακινήσει τον εργαζόμενο να θέλει να αποδώσει περισσότερο. Η μέτρηση δε της απόδοσης γίνεται μέσω της αξιολόγησής της και σκοπός της δεν είναι μόνο να υποδείξει την περίπτωση που τα πράγματα δεν πάνε καλά, σύμφωνα με τις προσδοκίες του οργανισμού, αλλά και να προσδιορίσει γιατί τα πράγματα πάνε καλά, έτσι ώστε να μπορούν να ληφθούν μέτρα για να αξιοποιηθεί από πλευράς του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Σχεδιασμός και μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Εισαγωγή

Αφορμή για τη διεξαγωγή μιας έρευνας αποτελεί συνήθως ένας προβληματισμός, ένα ερευνητικό ερώτημα. Η πρώτη ενέργεια, ίσως, που καλείται να κάνει έπειτα ο ερευνητής, είναι να σχεδιάσει τη μεθοδολογία που θα υιοθετήσει, πρώτον σε σχέση με τον προβληματισμό του και δεύτερον σε σχέση με το υπό εξέταση πεδίο (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

Με τον όρο μεθοδολογία της έρευνας νοείται η πορεία πάνω στην οποία θα βασιστεί ο ερευνητής, προκειμένου να εκπονήσει την έρευνά του και να την παρουσιάσει τελικά ως γραπτό κείμενο (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Η πορεία αυτή αποτελείται από ένα ειδικό σύστημα κανόνων, με βάση τους οποίους οργανώνεται η ερευνητική διαδικασία για την απόκτηση νέων γνώσεων (Τσελές, 2006). Σε αυτή την ερευνητική διαδικασία χρησιμοποιούνται σωστά ορθολογικές τεχνικές, οι οποίες είναι συνδυασμένες, για τη διερεύνηση ενός προβλήματος (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την πραγματοποίηση της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Συγκεκριμένα, γίνεται μια συνοπτική αναφορά σε κάθε τομέα της μεθοδολογίας που υιοθετήθηκε και δικαιολογείται η απόφαση για τη συγκεκριμένη επιλογή. Επίσης, γίνεται μία συνοπτική αναφορά στο ερωτηματολόγιο, το οποίο αναπτύχθηκε από την ερευνήτρια και πλήρους παρουσίαση των τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη στατιστική ανάλυση.

5.2 Η φιλοσοφία της έρευνας

Στην παρούσα εργασία επελέγη, ως φιλοσοφία, το ρεύμα του θετικισμού, επειδή αφενός η έρευνα και η ανάλυση βασίζεται σε υπάρχουσες θεωρίες, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα και αφετέρου επειδή οι ερευνητικές υποθέσεις πρέπει να στηρίζονται επιστημονικά επαρκώς, προκειμένου να γίνουν αποδεκτές.

Ο θετικισμός αποτελεί ένα φιλοσοφικό και επιστημολογικό ρεύμα, σύμφωνα με το οποίο η κοινωνική πραγματικότητα είναι αντικειμενική και γι' αυτό μπορεί να περιγραφεί και να αναλυθεί επιστημονικά, δηλαδή με αντικειμενικό τρόπο. Ο Γάλλος φιλόσοφος και κοινωνιολόγος Auguste Comte τον πρότεινε, στις αρχές του 19ου αιώνα, ως ένα μέτρο διάκρισης της επιστήμης από τη μεταφυσική και τη θρησκευτική σκέψη (Ιωσηφίδης,

2003). Κατά τον θετικισμό «ο εξωτερικός κόσμος καθορίζει πλήρως τη μια και μοναδική σωστή οπτική για αυτόν, ανεξαρτήτως της διαδικασίας ή των συνθηκών της θέασης» και επομένως υπάρχει μια διακριτή και απλή αντιστοιχία ανάμεσα στον κόσμο (τα αντικείμενα, τα γεγονότα) και στην αντίληψη και κατανόησή μας (Kirk & Miller, 1986, αναφ. Τσέκερης, 2008). Σε γενικές γραμμές, οι θετικιστές υποστηρίζουν ότι η γνώση στηρίζεται στην εμπειρία μέσω των αισθήσεων, οι φυσικές επιστήμες δίνουν τη μόνη έγκυρη γνώση, για την επαλήθευση μιας γνώσης πρέπει να καταφεύγουμε στην επιστημονική έρευνα και γενικότερα στη μεθοδολογία των θετικών επιστημών και τέλος, η επιστημονική πρόοδος επιτυγχάνεται μέσα από την δημιουργία θεωριών, οι οποίες έχουν τον χαρακτήρα επιστημονικών νόμων, που προοδευτικά ολοκληρώνονται και σχηματίζουν ένα μοναδικό σύστημα γνώσης και αλήθειας (Ιωσηφίδης, 2003).

5.3 Η λογική της έρευνας

Σε σχέση με τη λογική της έρευνας, για την συγκεκριμένη εργασία, επελέγη η παραγωγική προσέγγιση, επειδή οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν στηρίζονται σε υφιστάμενες θεωρίες και η διερεύνησή τους, σε σχέση με αυτές, οδήγησε στην αποδοχή ή την απόρριψή τους.

Σύμφωνα με την παραγωγική προσέγγιση, ο ερευνητής, με βάση μια θεωρία, διατυπώνει μία υπόθεση, η οποία στη συνέχεια ελέγχεται σε μία ποικιλία περιπτώσεων, οι οποίες την επαληθεύουν ή την διαψεύδουν. Στις υποθέσεις αυτές εμπεριέχονται έννοιες οι οποίες θα πρέπει να ερμηνευθούν σε βάθος. Τα στάδια που ακολουθούνται στη διαδικασία της παραγωγικής προσέγγισης είναι η θεωρία, η υπόθεση, η συγκέντρωση στοιχείων, τα ευρήματα, οι υποθέσεις που επιβεβαιώθηκαν ή απορρίφθηκαν και η αναθεώρηση της θεωρίας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011).

5.4 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Στην παρούσα ερευνητική εργασία χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος α) επειδή δόθηκε έμφαση στα ποσοτικά στοιχεία, λόγω της θετικιστικής φιλοσοφίας που ακολουθείται, τα οποία και χρησιμοποιήθηκαν για στατιστική ανάλυση, ώστε να οδηγήσουν σε αξιόπιστα αποτελέσματα σχετικά με τις διατυπωθείσες υποθέσεις και β) επειδή η εργασιακή ικανοποίηση και οι συγκρούσεις έχουν ερευνηθεί στο παρελθόν και είναι γνωστές οι διάφορες πτυχές τους. Για την υλοποίησή της χρησιμοποιήθηκαν τόσο πρωτογενή όσο και δευτερογενή στοιχεία. Στα πρωτογενή στοιχεία βασίστηκε το

ερευνητικό μέρος της εργασίας, ενώ τα δευτερογενή αναφέρθηκαν κυρίως στη σχετική βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στο θεωρητικό μέρος.

Η ποσοτική έρευνα αφορά στον ποσοτικό καθορισμό μεταβλητών που σχετίζονται μεταξύ τους. Η έρευνα αυτή γίνεται για τη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε έναν ευρύτερο πληθυσμό (Πανεπιστήμιο Κύπρου, 2015). Όταν ένα φαινόμενο ή μία κατάσταση έχει ήδη ερευνηθεί στο παρελθόν και είναι γνωστές οι διάφορες πτυχές του, είναι προτιμότερο να πραγματοποιηθεί ένα είδος ποσοτικής έρευνας, αφού αυτό που ενδιαφέρει σ' αυτή την περίπτωση είναι να εξετάσει κανείς σε τι βαθμό εμφανίζονται αυτές οι πτυχές, μελετώντας ένα δείγμα πληθυσμού. Τα χαρακτηριστικά των ποσοτικών δεδομένων περιγράφονται και αναλύονται με ποσοτικά μεγέθη, όπως διαγράμματα, ιστογράμματα, πίνακες κ.α. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011).

Η πρωτογενής στατιστική έρευνα αναφέρεται στη συλλογή των στατιστικών δεδομένων απευθείας από τους ερευνώμενους π.χ. άτομα, νοικοκυριά κ.ο.κ. Στη δευτερογενή έρευνα τα δεδομένα συλλέγονται από υπάρχοντα στοιχεία που τηρούν διάφοροι φορείς στα αρχεία τους, μέσω άλλης έρευνας που διεξήχθη στο παρελθόν (Σταθακόπουλος, 2005). Αν και η συλλογή πρωτογενών στοιχείων είναι περισσότερο χρονοβόρα και δαπανηρή, θεωρείται απαραίτητη όταν άλλες πηγές δεν διαθέτουν τα κατάλληλα στοιχεία και είναι η πλέον σημαντική, γιατί είναι προσαρμοσμένη στους στόχους και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης έρευνας. Τα δευτερογενή στοιχεία είναι εκείνα που συνελέγησαν για άλλους σκοπούς και όχι για να επιλύσουν το πρόβλημα που απασχολεί τον ερευνητή σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Εμφανίζουν πλεονεκτήματα, όσον αφορά το κόστος και το χρόνο που χρειάζεται για την έρευνα και προέρχονται από έρευνες σε επιστημονικά περιοδικά, στο διαδίκτυο και διάφορες δημοσιεύσεις. Παρότι οι πηγές που είναι εύκολα προσβάσιμες, για τη συλλογή δευτερογενών στοιχείων, είναι πολλές, δεν επαρκούν για τη λύση του προβλήματος, επειδή συνήθως δεν ταιριάζουν με το ίδιο το πρόβλημα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011).

5.5 Προσέγγιση της έρευνας

Η παρούσα ερευνητική εργασία είναι μελέτη περίπτωσης, επειδή από τη φύση της η έρευνα αποσκοπεί στο να διερευνήσει την εργασιακή ικανοποίηση και τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό, τη Βιοκλινική Αθηνών.

Σύμφωνα με τον Παλαιοκρασά (2007), «Η Μελέτη περίπτωσης είναι μία σε βάθος μελέτη ενός φαινομένου στο φυσικό του περιβάλλον και από την προοπτική γωνία των συμμετεχόντων στη λειτουργία του φαινομένου αυτού». Στοχεύει στην κατανόηση ενός φαινομένου μέσα από τη σε βάθος μελέτη μιας συγκεκριμένης περίπτωσης. Η μελέτη περίπτωσης είναι μία από τις πλέον αποτελεσματικές προσεγγίσεις διερεύνησης και είναι κατάλληλη για ερευνητές που εργάζονται μόνοι, δίνει την ευκαιρία να μελετηθεί σε βάθος μια πλευρά ενός προβλήματος σε περιορισμένη χρονική έκταση και επιτρέπει στον ερευνητή να αφοσιωθεί σε μια συγκεκριμένη κατάσταση και να αναγνωρίσει τις ποικίλες αλληλεπιδρώσες διαδικασίες στην έρευνά του.

Η μελέτη περίπτωσης διαφέρει από άλλες προσεγγίσεις έρευνας, επειδή ο ερευνητής δε φιλοδοξεί να ανακαλύψει μια καθολική γενικευμένη αλήθεια, αλλά ούτε και να καταστήσει σχέσεις αιτίου – αιτιατού. Η έμφαση σε αυτή την περίπτωση δίνεται στην εξερεύνηση και την περιγραφή της υπό εξέταση περίπτωσης. Αυτή η ερευνητική προσέγγιση έχει δεχθεί εκτεταμένη κριτική, επειδή στηρίζεται, σε μεγάλο βαθμό, σε υποκειμενικές κρίσεις του ερευνητή και γι' αυτό το λόγο χαρακτηρίζεται «ψευδοεπιστημονική». Επίσης, αντικείμενο αμφισβήτησης αποτελεί το ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από μία μελέτη περίπτωσης, ίσως να προέρχονται από τη μελέτη μιας ιδιάζουσας περίπτωσης, χωρίς γενικότερο ενδιαφέρον (Καχριμάνης *et al.*, 2009).

5.6 Είδος Έρευνας

Η έρευνα που εκπονήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είναι συμπερασματική / περιγραφική, διότι στόχος της ερευνήτριας ήταν να καταγράψει την πραγματικότητα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τις συγκρούσεις σε έναν οργανισμό και όχι να αναγνωρίσει αιτίες και λόγους.

Η συμπερασματική έρευνα παρέχει πληροφορίες χρήσιμες για την εξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για τη λήψη αποφάσεων. Στηρίζεται σε πρωτογενή ή δευτερογενή δεδομένα και εξακριβώνει την γνώση που υπάρχει για μία κατάσταση, ενισχύοντας την επιλογή μιας συγκεκριμένης δράσης. Επιπλέον, μία συμπερασματική έρευνα μπορεί να είναι περιγραφική, αν παρουσιάζει μια λεπτομερή εικόνα για ένα φαινόμενο στο φυσικό του χώρο, χωρίς να καταπιάνεται με τις αιτίες για τις οποίες αυτό συμβαίνει (Ζάχος, 2010).

5.7 Σχεδιασμός – δημιουργία ερωτηματολογίου

Για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τον ερευνώμενο πληθυσμό, αφού «ο καλύτερος τρόπος για να μάθεις κάτι από κάποιον, είναι να τον ρωτήσεις» (Φαιτάκη *et. al.* 2008).

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε έντυπη μορφή και περιελάμβανε τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή στοιχείων. Η δημιουργία του ερωτηματολογίου έγινε από την ερευνήτρια, κατόπιν επισκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συγκεκριμένα, καταγράφονται το φύλο, η ηλικία, το επάγγελμα, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση και το πλήθος των παιδιών, τα έτη εργασίας εντός και εκτός της επιχείρησης, οι ώρες εργασίας ανά εβδομάδα, το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων ανά μήνα, το πλήθος των ημερών αναρρωτικής άδειας που ενδεχομένως έχει ληφθεί, το μηνιαίο εισόδημα και, τέλος, το αν ο υπάλληλος κατέχει ή όχι θέση ευθύνης.

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο φύλο, το επάγγελμα, το επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση, το μηνιαίο εισόδημα και τη θέση εργασίας που κατέχει ο εργαζόμενος είναι πολλαπλής επιλογής. Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην ηλικία, το πλήθος των παιδιών, την προϋπηρεσία εντός και εκτός επιχείρησης, τις ώρες εργασίας ανά εβδομάδα, το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων και το πλήθος των ημερών αναρρωτικής άδειας είναι αριθμητικές ανοικτού τύπου.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση και αποτελείται από 41 δηλώσεις. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να σημειώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε κάθε μια από τις δηλώσεις, σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (από διαφωνώ απόλυτα, μέχρι συμφωνώ απόλυτα). Επίσης, για να μειωθεί το πρόβλημα της εξοικείωσης των απαντήσεων² (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011), στις δηλώσεις E17, E19, E20, E22 και E23 έχει αντιστραφεί η φορά των θετικών

² Η εξοικείωση των απαντήσεων αποτελεί ένα πρόβλημα, επειδή μπορεί να αλλοιώσει τα αποτελέσματα μιας έρευνας. Το πρόβλημα υφίσταται, όταν σε μια σειρά παρόμοιων ερωτήσεων, που έχουν ακριβώς τις ίδιες επιλογές απαντήσεων, ορισμένα άτομα συνήθως δίνουν την ίδια απάντηση, χωρίς πολύ σκέψη. Ένας τρόπος για να μειωθεί το πρόβλημα της εξοικείωσης είναι να αλλαχτεί η θετική απάντηση. Για παράδειγμα, σε κάποιες δηλώσεις του ερωτηματολογίου, όπου ο υψηλός βαθμός συμφωνίας σημαίνει ικανοποίηση, μπορεί να αλλαχτεί η φορά τους και ο υψηλός βαθμός συμφωνίας να σημαίνει δυσαρέσκεια. Με αυτή την τεχνική, ο συμμετέχων στην έρευνα αναγκάζεται να μελετά περισσότερο την κάθε ερώτηση.

απαντήσεων και γι' αυτό το λόγο αντιστράφηκε επίσης και η κωδικοποίησή τους κατά τη στατιστική ανάλυση, ώστε να προκύψουν έγκυρα αποτελέσματα.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στις συγκρούσεις και αποτελείται από 53 δηλώσεις. Και σε αυτή την περίπτωση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να σημειώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε κάθε μια από τις δηλώσεις, σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (από διαφωνώ απόλυτα, μέχρι συμφωνώ απόλυτα).

Επιπλέον, στο τμήμα του ερωτηματολογίου που αφορά στις συγκρούσεις, δεν αντιστράφηκαν κάποιες δηλώσεις, αφού οι συγκρούσεις μπορεί να είναι λειτουργικές ή μη λειτουργικές. Κατά συνέπεια, ο κάθε συμμετέχων στην έρευνα, ανάλογα με τις επιπτώσεις που είχε από την εκάστοτε σύγκρουση στην οποία είχε εμπλακεί, χρειαζόταν να συμφωνεί ή να διαφωνεί άλλοτε με θετικές επιπτώσεις και άλλοτε με αρνητικές, οπότε δεν υφίστατο σε αυτή την περίπτωση θέμα εξοικείωσης των απαντήσεων.

Όσον αφορά στη διαδικασία δειγματοληψίας, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε όλο το νοσηλευτικό προσωπικό της κλινικής από την ίδια την ερευνήτρια και, κατά συνέπεια, ο δειγματικός πληθυσμός ταυτίζεται με τον πραγματικό.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας διανεμήθηκαν 110 ερωτηματολόγια, κατά το διάστημα από 18 Μαΐου έως 3 Ιουνίου 2015, από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα 97, τα οποία στο σύνολό τους πληρούσαν τις προϋποθέσεις και συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα.

5.7.1 Αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής ερωτηματολογίου

Για την ανάλυση των ερωτηματολογίων σε μία ερευνητική εργασία, είναι απαραίτητη η εκτίμηση της αξιοπιστίας τους. Ο Mc Donald, (1999, αναφ. Ραφτόπουλος, 2011) ορίζει την αξιοπιστία ως τον λόγο της πραγματικής διακύμανσης των βαθμολογιών μιας κλίμακας ή μιας δοκιμής, προς την παρατηρούμενη διακύμανση των βαθμολογιών. Η αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου προκύπτει και από την αξιοπιστία της εσωτερικής συνοχής που αυτό παρουσιάζει, δηλαδή από το βαθμό κατά τον οποίο διαφορετικές προτάσεις μετρούν την ίδια έννοια και μπορεί να μετρηθεί τόσο το σύνολο του ερωτηματολογίου, όσο και μία ενότητα ή μία πρόταση (Ουζούνη και Νακάκης, 2011). Οι συντελεστές αξιοπιστίας, δηλαδή, μετρούν στην ουσία την εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου και όχι αυτή καθ' αυτή την αξιοπιστία του (Τσαγρής, 2014).

Ο πλέον χρησιμοποιούμενος δείκτης αξιοπιστίας είναι ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α (α), ο οποίος προτάθηκε από τον Αμερικανό ψυχολόγο-

εκπαιδευτικό, Lee Joseph Cronbach (1951). Η μέγιστη τιμή που μπορεί να πάρει ο δείκτης είναι $a=1$ και για το χαρακτηρισμό μιας κλίμακας ως αξιόπιστης θα πρέπει $a>0,7$ (Ραυτόπουλος & Θεοδοσοπούλου, 2002). Σε κάποιες επιστήμες όμως, όπως στην ιατρική, η επιθυμητή αξιοπιστία πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0,90 ή και 0,95 (Τσαγρής, 2014).

Ο τύπος υπολογισμού του Cronbach's a είναι:

$$a = \frac{p}{p-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right] \quad (6.1)$$

όπου,

p είναι ο αριθμός των στοιχείων (ερωτήσεων) μιας κλίμακας,

σ_i^2 είναι η διακύμανση των i στοιχείων της κλίμακας,

σ_T^2 είναι η εσωτερική διακύμανση της δοκιμασίας (Cronbach, 1951).

5.8 Δικαιολογητική βάση της επιλογής των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προήλθαν από την έρευνα, πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics 20, όπου και καταχωρήθηκαν στον πίνακα δεδομένων οι δηλώσεις του κάθε ερωτηματολογίου. Όσες ήταν με κλίμακα Likert, η απόλυτη διαφωνία καταχωρήθηκε με «1» και η απόλυτη συμφωνία με «5». Σημειώνεται ότι οι μεταβλητές σε κλίμακα τάξης ή ιεράρχησης αντιμετωπίζονται στη στατιστική ανάλυση (άρα και στο SPSS) ως ποσοτικές μεταβλητές σε διαστημική κλίμακα, προκειμένου να γίνει εκτίμηση στατιστικών μέτρων των μεταβλητών αυτών (Κιτρίνου, 2011). Κατ' αυτό τον τρόπο, στη στατιστική ανάλυση, η τιμή «3» ερμηνεύεται ως ουδέτερη στάση και αντίστοιχα τιμές μεγαλύτερες ή μικρότερες του «3» δείχνουν την κατεύθυνση ανάλογα με το συγκεκριμένο ερώτημα. Επίσης, σε όσες ερωτήσεις οι πιθανές απαντήσεις ήταν το «Ναι» και το «Όχι», αυτές καταχωρήθηκαν με «1» και «0» αντίστοιχα. Μετά την καταχώρηση των μεταβλητών, όπως προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο, κάποιες μετασχηματίστηκαν για την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων.

Έγινε ομαδοποίηση της μεταβλητής «Ηλικία» και από ποσοτική μετασχηματίστηκε σε διατεταγμένη, δίνοντας τα έτη σε τάξεις των πέντε ετών, όπως προτείνεται και χρησιμοποιείται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (Κινotos *et.al.* 2011). Κατά την

ανάλυση όμως των δεδομένων, προέκυψε ότι υπήρξαν ελάχιστες απαντήσεις στις ακραίες κατηγορίες, οπότε υπήρξε εκ νέου κατηγοριοποίηση ανά δεκαετία. Από τις μεταβλητές «οικογενειακή κατάσταση» και «πλήθος παιδιών» δημιουργήθηκε μία νέα, η «οικογενειακές υποχρεώσεις», η οποία είναι διατεταγμένη και παίρνει τιμές 0 και 1. Η τιμή 0 αναφέρεται σε αυτούς που δεν έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις (άγαμοι ή διαζευγμένοι, χωρίς παιδιά) και η τιμή 1 σε αυτούς που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις (έγγαμοι και άγαμοι ή διαζευγμένοι, με παιδιά). Έγινε, επίσης, ομαδοποίηση της μεταβλητής «Ώρες εργασίας ανά εβδομάδα», από ποσοτική μετασχηματίστηκε σε διατεταγμένη και δημιουργήθηκαν δύο τάξεις. Αυτοί που εργάζονται έως 40 ώρες εβδομαδιαίως, στην οποία περιλαμβάνονται τρεις νοσηλευτές που εργάζονται λιγότερο από 40 ώρες και όλοι όσοι εργάζονται ακριβώς 40 την εβδομάδα. Στην επόμενη τάξη βρίσκονται όλοι όσοι εργάζονται, συνήθως, πέραν του κανονικού ωραρίου.

Επίσης, οι μεταβλητές «Πλήθος ημερών αναρρωτικής άδειας», «Μηνιαίο εισόδημα» και «Θέση εργασίας» δεν θα συμπεριληφθούν στη στατιστική ανάλυση, επειδή σε κάθε μία από αυτές υπάρχει μία μόνο κατηγορία εργαζομένων που συγκεντρώνει πάνω από το 90% των απαντήσεων. Συγκεκριμένα, το 92,3% του δείγματος δεν έχει κάνει χρήση αναρρωτικής άδειας τον τελευταίο χρόνο, το 91,8% έχει μηνιαίο εισόδημα από 500 έως 1.000€ και ποσοστό 92,7% των νοσηλευτών δεν κατέχει θέση ευθύνης στην επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, έγινε επανακωδικοποίηση των δηλώσεων για τις οποίες είχε αντιστραφεί η φορά των θετικών απαντήσεων, ώστε να μειωθεί το πρόβλημα της εξοικείωσης (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2012).

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν και οι δύο κατηγορίες ανάλυσης: η περιγραφική (descriptive statistics) και η επαγωγική (inferential statistics).

Η περιγραφική στατιστική είναι μέθοδος περιγραφής των δεδομένων, τα οποία είναι είτε συναρτήσεις των δεδομένων του δείγματος είτε συναρτήσεις των δεδομένων του πληθυσμού (Φράγκος, 1998). Στην παρούσα εργασία περιγραφική στατιστική χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών των χρηστών και σε κάθε περίπτωση που ήταν απαραίτητο να δοθούν στοιχεία για το δειγματικό πληθυσμό. Γι' αυτό το σκοπό έγινε χρήση αριθμητικών και γραφικών τεχνικών, με μέτρα θέσης και μέτρα διασποράς.

Η επαγωγική στατιστική είναι επίσης μία σειρά μεθόδων, αλλά χρησιμοποιείται για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το σύνολο του πληθυσμού, βασισμένα σε δεδομένα από το δείγμα (Φράγκος, 1998). Στην παρούσα εργασία η επαγωγική

στατιστική χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο των υποθέσεων και τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Για τον έλεγχο μέσης τιμής χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο t-test. Για τη συσχέτιση δύο ανεξάρτητων δειγμάτων χρησιμοποιήθηκε το Independent-Samples t - test και για τη συσχέτιση περισσότερων των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων, με ίσες διακυμάνσεις, χρησιμοποιήθηκε το one way ANOVA. Προκειμένου να ελεγχθεί η ισότητα των διακυμάνσεων, που αποτελεί αναγκαία συνθήκη για να χρησιμοποιηθεί το one way ANOVA, έγινε σε όλες τις περιπτώσεις Levene's Homogeneity test (Norusis, 2005). Όπου το αποτέλεσμα του Levene's test δε μας επέτρεπε τη χρήση one way ANOVA, έγιναν οι έλεγχοι Welch και Brown-Forsythe, οι οποίοι είναι ανθεκτικοί σε περιπτώσεις που δεν τηρείται η αρχή των ίσων διακυμάνσεων (Norusis, 2005 ; Τσαγρής, 2008). Τέλος, υπήρξαν περιπτώσεις όπου ούτε οι έλεγχοι Welch και Brown-Forsythe μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, επειδή η διακύμανση μιας κατηγορίας ήταν μηδενική. Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό Kruskal-Wallis H Test.

Προκειμένου δε να ελεγχθεί η ισότητα των μέσων ανά ζεύγη, σε κάθε επίπεδο της κατηγορικής μεταβλητής, χρησιμοποιήθηκαν το Bonferroni test στις περιπτώσεις των ίσων διακυμάνσεων και το Tamhane's T2 στις περιπτώσεις που δεν υπήρχε ισότητα διακυμάνσεων (Τσαγρής, 2014).

Επίσης, για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πακέτο Office Excel 2007, τόσο για την κατασκευή των γραφημάτων, επειδή παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία και περισσότερες επιλογές από το SPSS, όσο και για την επεξεργασία κάποιων πινάκων, των οποίων το μέγεθος ήταν μεγάλο για να εκτυπωθούν σε σελίδα A4.

Συνολικά, συλλέχθηκαν 97 ερωτηματολόγια, τα οποία κρίθηκαν στο σύνολό τους έγκυρα και αξιοποιήσιμα.

5.9 Ανακεφαλαίωση

Συνοψίζοντας, ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως εξής:

Φιλοσοφία της έρευνας:

Θετικισμός

Λογική της έρευνας:

Παραγωγική

Ερευνητική μέθοδος:

Ποσοτική, πρωτογενής

Τεχνική της έρευνας:

Ερωτηματολόγια

Προσέγγιση της έρευνας:

Μελέτη περίπτωσης

Είδος έρευνας:

Συμπερασματική / περιγραφική

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

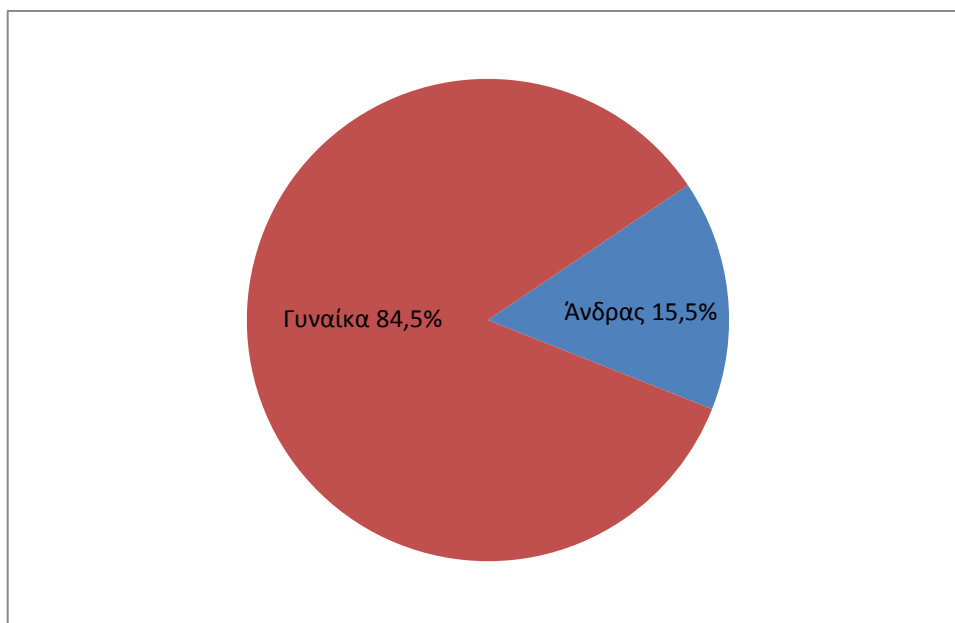
Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης

6.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας

Από την ανάλυση των δημογραφικών παραμέτρων της έρευνας, προκύπτει ότι οι 15 ή 15,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν άνδρες και οι 82 ή 84,5% ήταν γυναίκες (βλέπε Πίνακα 6.1, βλέπε Γράφημα 6.1).

Πίνακας 6.1
Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	15	15,5	15,5	15,5
Γυναίκα	82	84,5	84,5	100,0
Total	97	100,0	100,0	



Γράφημα 6.1
Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο

Όσον αφορά στην ηλικία, αυτή χωρίστηκε σε τάξεις των δέκα ετών η κάθε μία, εκτός της τελευταίας που είναι 41-54, στην οποία περιελήφθησαν δύο εργαζόμενοι ηλικίας πάνω από 50 ετών και συγκεκριμένα 52 και 54 ετών αντίστοιχα. Ο μέσος όρος ηλικίας είναι 33,6 έτη και η διάμεσος τιμή 32, ενώ οι μισοί νοσηλευτές είναι από 29 έως 37 ετών (βλέπε Πίνακα 6.2). Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.3 και το Γράφημα 6.2, η

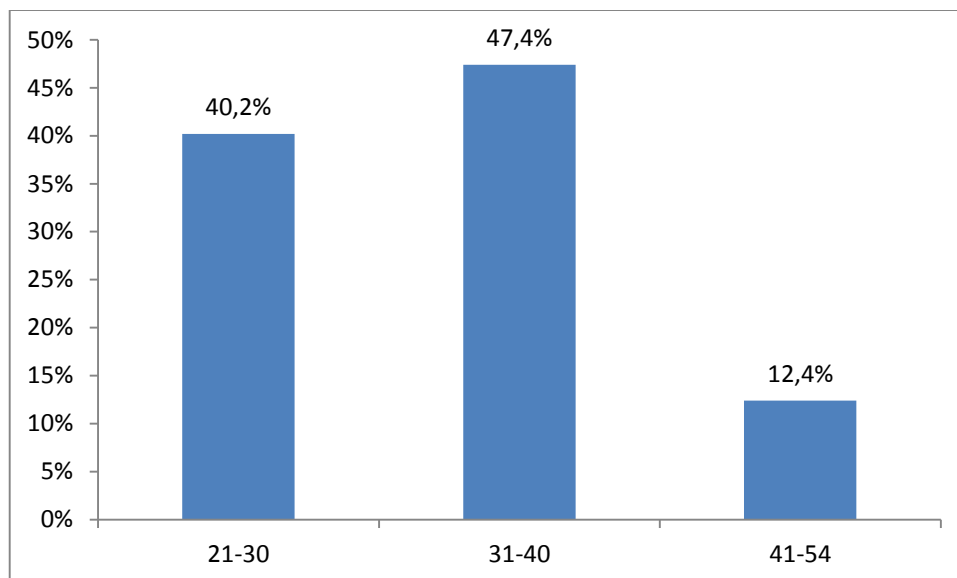
μικρότερη τάξη είναι 21-30 ετών, στην οποία βρίσκεται το 40,2% του δείγματος, στην τάξη 31-40 το 47,4% και στην τελευταία 41-54 βρίσκεται το 12,4% του δειγματικού πληθυσμού.

Πίνακας 6.2
Statistics: Ηλικία

N	Valid	97
	Missing	0
Mean		33,61
Median		32,00
Percentiles	25	29,00
	50	32,00
	75	37,00

Πίνακας 6.3
Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	39	40,2	40,2	40,2
	31-40	46	47,4	47,4	87,6
	41-54	12	12,4	12,4	100,0
Total		97	100,0	100,0	

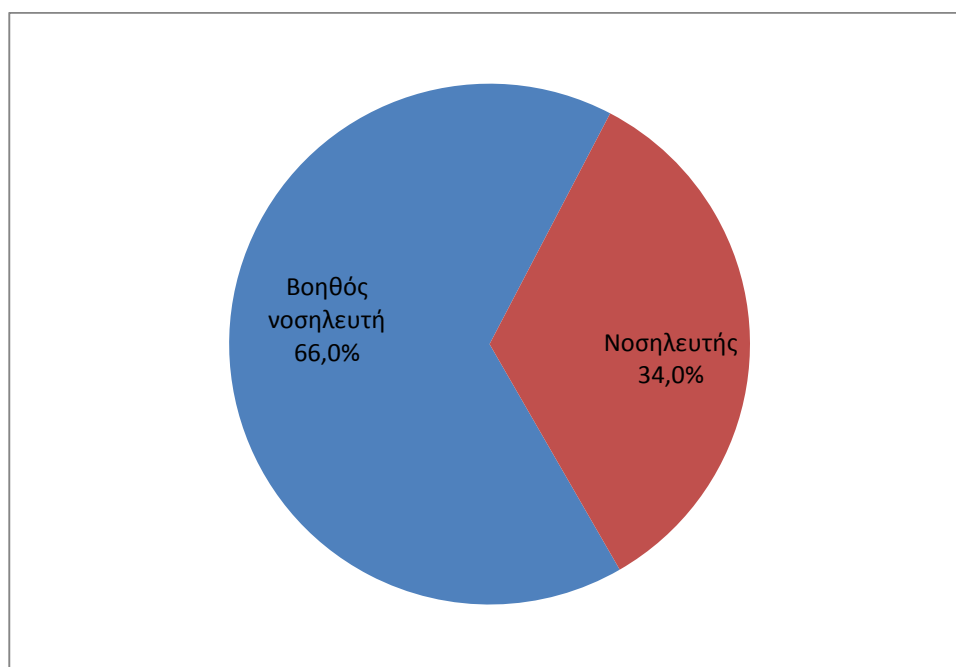


Γράφημα 6.2
Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία

Σε σχέση με την ειδικότητα του νοσηλευτικού προσωπικού, οι νοσηλευτές αποτελούν το 34,0% του δείγματος, ενώ οι βοηθοί νοσηλευτές το 66,0% (βλέπε Πίνακα 6.4 και Γράφημα 6.3).

Πίνακας 6.4
Κατανομή του δείγματος με βάση την ειδικότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Βοηθός νοσηλευτή	64	66,0%	66,0	66,0
Νοσηλευτής	33	34,0%	34,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

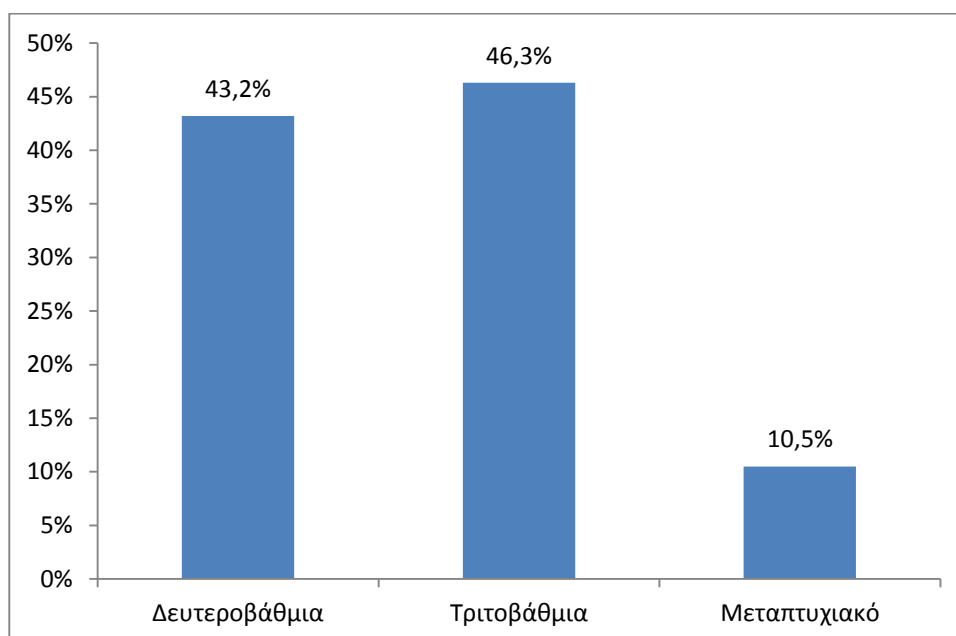


Γράφημα 6.3
Κατανομή του δείγματος με βάση την ειδικότητα

Όσον αφορά στο εκπαιδευτικό επίπεδο, οι έχοντες τίτλο σπουδών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αποτελούν το 43,2% του δειγματικού πληθυσμού και οι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με ή χωρίς περεταίρω σπουδές, το 56,8%. Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.5 και το Γράφημα 6.4, χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ποσοστό 10,5% του συνόλου είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Πίνακας 6.5
Κατανομή του δείγματος με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια	41	43,2	43,2	43,2
	Τριτοβάθμια	44	45,4	46,3	89,5
	Μεταπτυχιακό	10	10,3	10,5	100,0
	Total	95	97,9	100,0	
Missing	System	2	2,1		
Total		97	100,0		

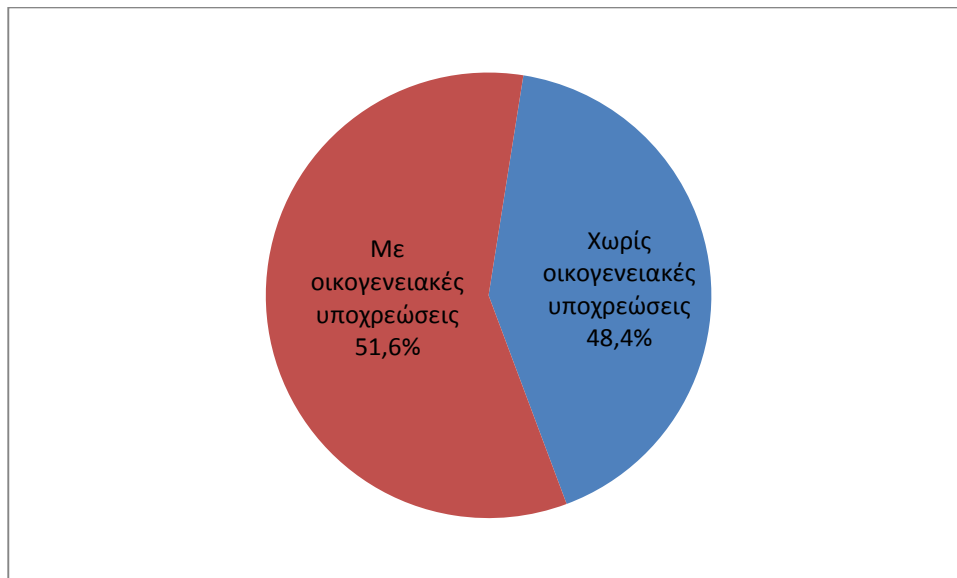


Γράφημα 6.4
Κατανομή του δείγματος με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο

Σε σχέση με τις οικογενειακές υποχρεώσεις, αυτοί που δεν έχουν, δηλαδή οι άγαμοι και οι διαζευγμένοι χωρίς παιδιά, αποτελούν το 48,4%, ενώ αυτοί που έχουν, δηλαδή οι έγγαμοι με ή χωρίς παιδιά και οι άγαμοι ή οι διαζευγμένοι με παιδιά, αποτελούν το 51,6% του δείγματος.

Πίνακας 6.6
Κατανομή του δείγματος με βάση τις οικογενειακές υποχρεώσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις	45	46,4	48,4	48,4
	Με οικογενειακές υποχρεώσεις	48	49,5	51,6	100,0
	Total	93	95,9	100,0	
Missing	System	4	4,1		
Total		56	100,0		



Γράφημα 6.5
Κατανομή του δείγματος με βάση τις οικογενειακές υποχρεώσεις

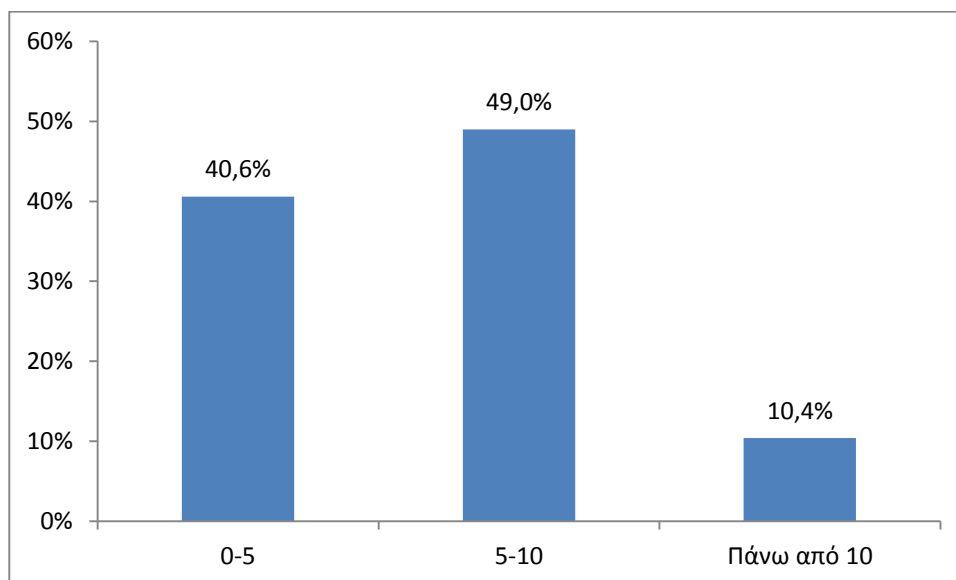
Σε σχέση με τα έτη εργασίας εντός της Βιοκλινικής, η μέση τιμή είναι 6,2 έτη, η διάμεσος 6 έτη, ενώ οι μισοί νοσηλευτές εργάζονται στην επιχείρηση από 2,6 έως 8 έτη (βλέπε Πίνακα 6.7). Έως 5 έτη έχουν το 40,6%, 5-10 έτη το 49,0% και πάνω από 10 έτη το 10,4%. Από τον Πίνακα 6.8 προκύπτει ότι οι περισσότεροι νοσηλευτές εργάζονται στη Βιοκλινική έως 10 έτη (89,6%).

Πίνακας 6.7
Statistics: Προϋπηρεσία
στη Βιοκλινική

N	Valid	96
	Missing	1
Mean		6,210
Median		6,000
Percentiles	25	2,625
	50	6,000
	75	8,000

Πίνακας 6.8
Κατανομή του δείγματος με βάση την προϋπηρεσία
στη Βιοκλινική

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	39	40,2	40,6	40,6
	5-10	47	48,5	49,0	89,6
	Πάνω από 10	10	10,3	10,4	100,0
	Total	96	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		97	100,0		



Γράφημα 6.6
Κατανομή του δείγματος με βάση την προϋπηρεσία στη Βιοκλινική

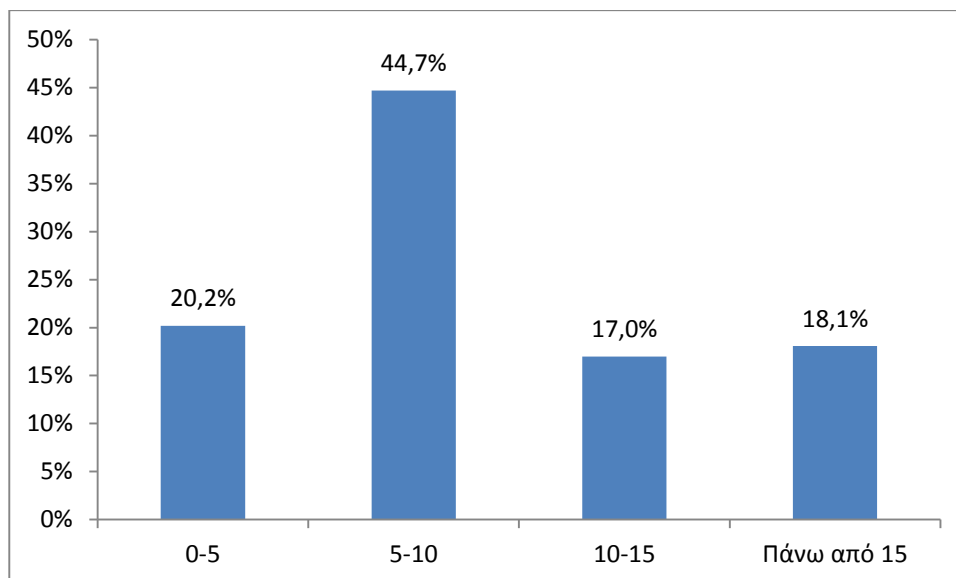
Όσον αφορά στη συνολική προϋπηρεσία, η μέση τιμή είναι λίγο πάνω από 10 έτη, η διάμεσος 8, ενώ οι μισοί νοσηλευτές εξασκούν το επάγγελμα από 6 έως 13 έτη (βλέπε Πίνακα 6.9). Συγκεκριμένα, μέχρι πέντε έτη εμπειρία έχει το 20,2%, 5-10 το 44,7%, 10-15 το 17% και περισσότερα από 15 το 18,1% των νοσηλευτών (βλέπε Πίνακα 6.10 και Γράφημα 6.7).

Πίνακας 6.9
Συνολική προϋπηρεσία:

Statistics		
N	Valid	94
	Missing	3
Mean		10,148
Median		8,000
Percentiles	25	6,000
	50	8,000
	75	13,000

Πίνακας 6.10
Κατανομή του δείγματος με βάση τη συνολική προϋπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	19	19,6	20,2	20,2
	5-10	42	43,3	44,7	64,9
	10-15	16	16,5	17,0	81,9
	Πάνω από 15	17	17,5	18,1	100,0
	Total	94	96,9	100,0	
Missing	System	3	3,1		
Total		97	100,0		



Γράφημα 6.7

Κατανομή του δείγματος με βάση τη συνολική προϋπηρεσία

Σε σχέση με την εβδομαδιαία εργασία, η μέση τιμή είναι 41,2 ώρες, ενώ η επικρατούσα 40 ώρες, δηλαδή το 80% των νοσηλευτών εργάζονται με βάση το συμβατικό ωράριο εργασίας. Αυτοί που εργάζονται έως και 40 ώρες εβδομαδιαίως είναι το 83,2% του δείγματος, στους οποίους περιλαμβάνονται μόνο τρία άτομα που δεν εργάζονται ακριβώς 40 ώρες, ενώ τα άτομα που συνήθως εργάζονται πέραν του κανονικού ωραρίου αποτελούν το 16,8% του δειγματικού πληθυσμού (βλέπε Πίνακες 6.11 & 6.12, βλέπε Γράφημα 6.8).

Πίνακας 6.11

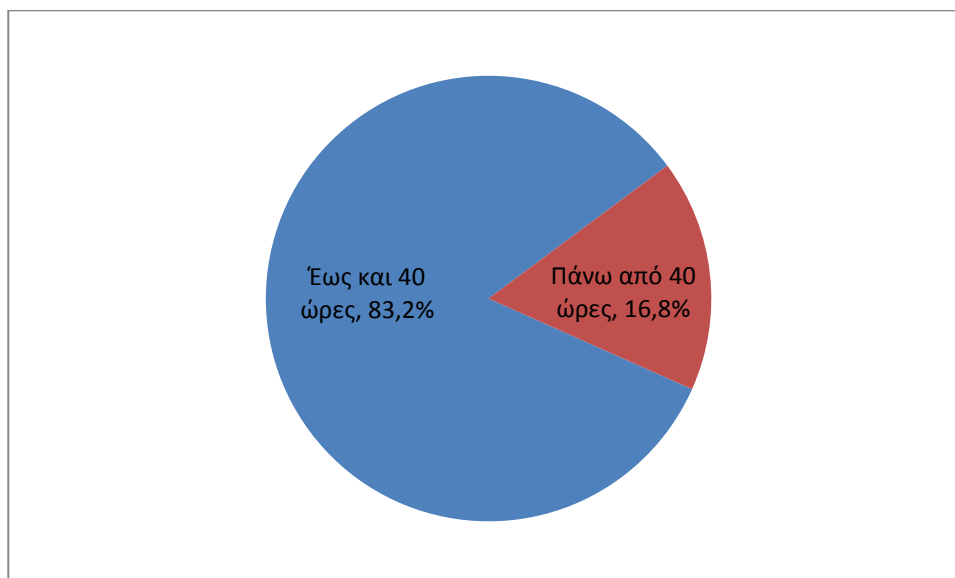
Statistics: Ώρες

εβδομαδιαίας εργασίας

N	Valid	95
	Missing	2
Mean		41,179
Median		40,000

Πίνακας 6.12
Κατανομή του δείγματος με βάση τις ώρες
εβδομαδιαίας εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως και 40	79	81,4	83,2	83,2
	Πάνω από 40	16	16,5	16,8	100,0
	Total	95	97,9	100,0	
Missing	System	2	2,1		
Total		97	100,0		



Γράφημα 6.8
Κατανομή του δείγματος με βάση τις ώρες εβδομαδιαίας εργασίας

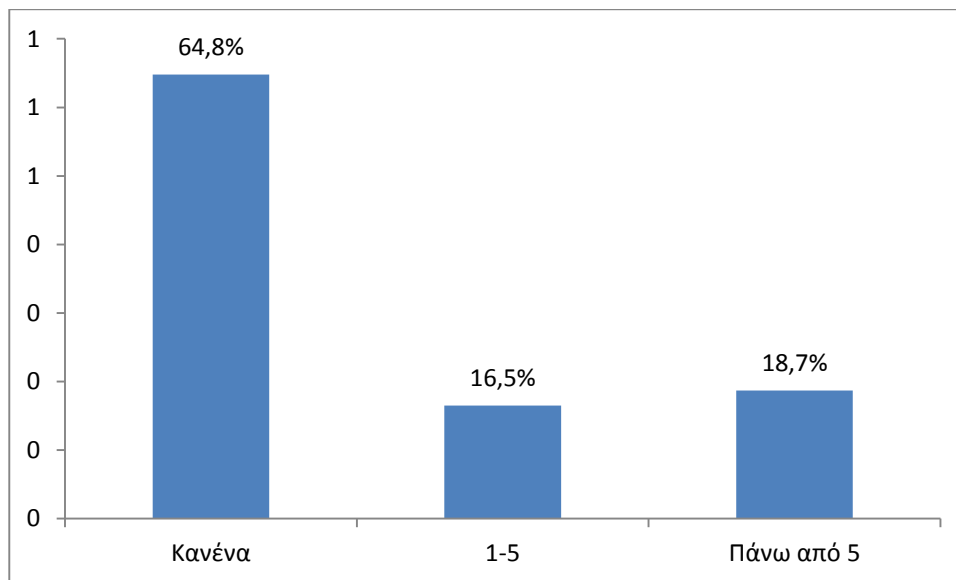
Όσον αφορά στα νυκτερινά ωράρια, όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.13, η μέση τιμή είναι 1,84 νυκτερινά το μήνα ανά εργαζόμενο, αλλά η μεγαλύτερη πλειοψηφία αυτών δεν εργάζονται καθόλου νύκτα. Συγκεκριμένα, ποσοστό 64,8% των νοσηλευτών δεν κάνει ούτε ένα νυκτερινό ωράριο το μήνα, το 16,5% κάνουν μέχρι πέντε, ενώ οι υπόλοιποι (18,7%) κάνουν πάνω από πέντε νυκτερινές βάρδιες το μήνα (βλέπε Πίνακα 6.14 και Γράφημα 6.9).

Πίνακας 6.13
Statistics: Νυκτερινά
ωράρια μηνιαίως

N	Valid	50
	Missing	6
Mean		1,840
Median		0,000
Mode		0,0

Πίνακας 6.14
Κατανομή του δείγματος με βάση τα νυκτερινά
ωράρια ανά μήνα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κανένα	59	60,8	64,8	64,8
	1-5	15	15,5	16,5	81,3
	Πάνω από 5	17	17,5	18,7	100,0
	Total	91	93,8	100,0	
Missing	System	6	6,2		
Total		97	100,0		



Γράφημα 6.9
Κατανομή του δείγματος με βάση τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα

Πίνακας 6.15: Συγκεντρωτικός πίνακας των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος (n=97)

Μεταβλητές		f	%	Έγκυρες απαντήσεις
Φύλο	Άνδρας	15	15,5	97
	Γυναίκα	82	84,5	
Ηλικία	20-24	39	40,2	97
	25-29	46	47,4	
	30-34	12	12,4	
Ειδικότητα	Βοηθός νοσηλεύτη	64	66,0	97
	Νοσηλεύτης	33	34,0	
Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια	41	43,2	97
	Τριτοβάθμια	44	45,4	
	Μεταπτυχιακό	10	10,3	
Οικογενειακές υποχρεώσεις	Χωρίς υποχρεώσεις	45	48,4	93
	Με υποχρεώσεις	48	51,6	
Έτη εργασίας στη Βιοκλινική	0-5	39	40,6	96
	5-10	47	49,0	
	> 10	10	10,4	
Συνολικά έτη εργασίας στο επάγγελμα	0-5	19	20,2	94
	5-10	42	44,7	
	10-15	16	17,0	
	> 15	17	18,1	
Ώρες εργασίας ανά εβδομάδα	≤ 40	79	83,2	95
	> 40	16	16,8	
Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	0	59	64,8	91
	1-5	15	16,5	
	> 5	17	18,7	

6.2 Ανάλυση αξιοπιστίας

Η ανάλυση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου έγινε με το δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α (alpha), τόσο για το σύνολο του ερωτηματολογίου, όσο και για τις συγκρούσεις και την εργασιακή ικανοποίηση ειδικότερα. Επίσης, αναλύθηκε και η κάθε δήλωση ξεχωριστά, ώστε να διαφανεί εάν κάποιες από αυτές δεν είναι κατάλληλες για την συμμετοχή και την επεξεργασία των στοιχείων τους στην έρευνα. Το αποτέλεσμα που προέκυψε για το σύνολο του ερωτηματολογίου είναι Cronbach's $\alpha=0,797$ κάτι που σημαίνει ότι η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου κυμαίνεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα, αφού για να θεωρείται αξιόπιστο θα πρέπει ο Cronbach's α να έχει τιμή μεγαλύτερη από 0,7 (βλέπε Πίνακα 6.16).

Πίνακας 6.16
Reliability Statistics: Σύνολο ερωτηματολογίου

Cronbach's Alpha	N of Items
,797	94

6.2.1 Ανάλυση αξιοπιστίας συγκρούσεων

Η ανάλυση αξιοπιστίας στο σύνολο των ερωτήσεων που αφορούν στις συγκρούσεις έδειξε τιμή Cronbach's $\alpha=0,790$, που σημαίνει ότι ο βαθμός αξιοπιστίας είναι αρκετά υψηλός (βλέπε Πίνακα 6.17).

Πίνακας 6.17
Reliability Statistics: Συγκρούσεις

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	53

Αναλύοντας ξεχωριστά την κάθε δήλωση/ερώτηση, είναι εμφανές ότι όλες παρουσιάζουν υψηλό βαθμό αξιοπιστίας και κρίθηκαν κατάλληλες για την συμμετοχή και την επεξεργασία των στοιχείων τους στην έρευνα (βλέπε Πίνακα 6.18). Οι λιγότερο αξιόπιστες είναι οι δηλώσεις «Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως απειλές και προειδοποιήσεις» και «Κατά την εμπλοκή μου σε σύγκρουση επέλεξα το συμβιβασμό», που αν διαγραφόταν από το ερωτηματολόγιο, η τιμή του Cronbach's α από 0,790 θα κυμαίνονταν μεταξύ 0,799 και 0,800, που σημαίνει πολύ μικρή διαφορά για την ήδη πολύ καλή τιμή του δείκτη.

Πίνακας 6.18
Cronbach's Alpha if Item Deleted: Συγκρούσεις

26 Στο χώρο εργασίας μου παρατηρώ συχνά φαινόμενα συγκρούσεων	,784
27 Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	,784
27.1 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με γιατρούς	,787
27.2 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με νοσηλευτές	,784
27.3 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με προϊσταμένους	,785
27.4 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με υφισταμένους	,786
27.5 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με λοιπό προσωπικό (διοικητικό κλπ)	,784
27.6 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με ασθενείς	,791
28.1 Οι συγκρούσεις επικεντρώνονται κυρίως μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου	,789
28.2 Οι συγκρούσεις επικεντρώνονται κυρίως μεταξύ διευθυντικών στελεχών	,783
28.3 Οι συγκρούσεις επικεντρώνονται κυρίως μεταξύ νοσηλευτών και ιατρών	,780
28.4 Οι συγκρούσεις επικεντρώνονται κυρίως μεταξύ νοσηλευτών	,792
29.1 Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως φραστικές επιθέσεις	,783
29.1 Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως προσπάθειες εξουδετέρωσης του αντιπάλου	,786
29.1 Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως χειροδικίες κατά του αντιπάλου	,789
29.1 Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως απειλές και προειδοποιήσεις	,800
29.1 Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως χειρονομίες	,784
<i>30. Κύριες αιτίες συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι:</i>	
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας	,792
30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	,783
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	,791
30.4 Προσωπικότητα του ατόμου	,793
30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊσταμένους	,780
30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης	,780
30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	,780
30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση	,779
30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	,773
30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	,780
30.11 Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου	,789
30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού	,778
30.13 Απουσία διάθεσης για συνεργασία	,781
30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση	,780
30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	,788
<i>31. Κύριες επιπτώσεις συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι:</i>	
31.1 Δημιουργία νέων ιδεών	,793
31.2 Καινοτομίες και αλλαγές	,796
31.3 Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος	,795
31.4 Αύξηση της συμμετοχής	,788
31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων	,789
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	,788
31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	,789
31.8 Σπατάλη ενέργειας	,791

31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση	,786
31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	,789
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	,786
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,785
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	,780
31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,787
31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων	,783
32.1 Κατά την εμπλοκή μου σε σύγκρουση επέλεξα την Αγνόηση	,792
32.1 Κατά την εμπλοκή μου σε σύγκρουση επέλεξα την Υποχώρηση	,794
32.1 Κατά την εμπλοκή μου σε σύγκρουση επέλεξα την Επιβολή	,796
32.1 Κατά την εμπλοκή μου σε σύγκρουση επέλεξα τον Συμβιβασμό	,799
32.1 Κατά την εμπλοκή μου σε σύγκρουση επέλεξα την Συνεργασία	,792
33 Έχω ενημερωθεί για τη διαχείριση των συγκρούσεων	,794

6.2.2 Ανάλυση αξιοπιστίας εργασιακής ικανοποίησης

Ο συντελεστής Cronbach's alpha για την εργασιακή ικανοποίηση είναι Cronbach's $\alpha=0,926$, κάτι που σημαίνει ότι η αξιοπιστία για τη συγκεκριμένη μεταβλητή κυμάνθηκε σε πολύ υψηλό επίπεδο.

Πίνακας 6.19

Reliability Statistics: Εργασιακή ικανοποίηση

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	41

Αναλύοντας ξεχωριστά την κάθε δήλωση της εργασιακής ικανοποίησης, όλες παρουσιάζουν πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας. Η λιγότερο αξιόπιστη είναι η δήλωση «Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες», η οποία αν εξέλαιπε από το ερωτηματολόγιο, η τιμή του Cronbach's α από 0,928 θα γινόταν 0,930, κάτι που δεν έχει καμιά πρακτική αξία για την ήδη πολύ υψηλή τιμή του δείκτη.

Πίνακας 6.20
Cronbach's Alpha if Item Deleted: Εργασιακή ικανοποίηση

13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	,926
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	,925
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα.	,925
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	,927
17N. Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.	,930
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	,925
19N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.	,927
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	,927
21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.	,927
22N. Τα προβλήματα της εργασίας δε με απασχολούν και στο σπίτι.	,931
23N. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	,929
<i>24. Τομείς της εργασίας μου που μου προσφέρουν μεγάλη ικανοποίηση</i>	
24.1 Ανάπτυξη πρωτοβουλίας/ δημιουργικότητας	,927
24.2 Προοπτικές εξέλιξης	,926
24.3 Πληροφόρηση για επιτεύγματα	,926
24.4 Φόρτος εργασίας	,929
24.5 Εκπαίδευση προσωπικού	,924
24.6 Πληροφόρηση προσωπικού	,924
24.7 Πληροφόρηση για στόχους	,925
24.8 Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	,924
24.9 Ίαση ασθενών	,926
24.10 Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού	,926
24.11 Κύρος εργασίας	,926
24.12 Προκλήσεις εργασίας	,926
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	,924
24.14 Χρήση ικανοτήτων	,926
24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας	,925
24.16 Θέση	,925
24.17 Αναγνώριση της προσφοράς	,925
24.18 Αναγνώριση από συναδέλφους	,925
24.19 Σχέσεις με συναδέλφους	,926
24.20 Σχέσεις με τους ασθενείς	,926
24.21 Επικοινωνία με συναδέλφους	,927
24.22 Κατανόηση από συναδέλφους	,926
24.23 Οικονομικές αμοιβές	,926
<i>25. Αλλαγές που επιφέρουν αύξηση της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας</i>	
25.1 Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	,926
25.2 Κύρος εργασίας	,926
25.3 Αντικείμενο εργασίας	,927
25.4 Θέση	,926
25.5 Περισσότερο προσωπικό	,928
25.6 Σχέσεις με συναδέλφους	,926
25.7 Οικονομικές αμοιβές	,929

6.3 Αποτελέσματα 1ου ερευνητικού στόχου

Ο 1ος ερευνητικός στόχος είναι: *Να διερευνηθεί ο βαθμός κατά τον οποίον εμπλέκεται σε συγκρούσεις το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.*

Περιλαμβάνει, δηλαδή, τον υπολογισμό του βαθμού εμπλοκής σε συγκρούσεις και τον έλεγχο της υπόθεσης H_1 : *Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με το βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις.*

6.3.1 Βαθμός εμφάνισης και εμπλοκής σε συγκρούσεις

Για να διαπιστωθεί ο βαθμός εμφάνισης και εμπλοκής σε συγκρούσεις, διεξήχθη έλεγχος μέσης τιμής με $H_0: \mu=3$ και $H_1: \mu \neq 3$, μέσω του κριτηρίου t-test, στις δηλώσεις:

E26: Στο χώρο εργασίας μου παρατηρώ συχνά φαινόμενα συγκρούσεων και

E27: Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου.

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.21, το t-test για διάστημα εμπιστοσύνης 95%, δίνει $p\text{-value}_{E26}=0,000 < 0,05$ και $p\text{-value}_{E27}=0,001 < 0,05$. Επομένως, η $H_0: \mu=3$ απορρίπτεται και για τις δύο δηλώσεις και γίνεται αποδεκτή η $H_1: \mu \neq 3$. Για τη δήλωση «Στο χώρο εργασίας μου παρατηρώ συχνά φαινόμενα συγκρούσεων» η μέση τιμή είναι μεγαλύτερη του «3» και μπορεί να πάρει τιμές από 3,32 έως 3,73. Για τη δήλωση «Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου» η μέση τιμή είναι επίσης μεγαλύτερη του «3» και μπορεί να πάρει τιμές από 3,15 έως 3,57. Από την ανάλυση προκύπτει ότι στο χώρο εργασίας αρκετά συχνά δημιουργούνται συγκρούσεις και οι νοσηλευτές επίσης συχνά εμπλέκονται σε αυτές.

Πίνακας 6.21

One-Sample Test: Βαθμός συγκρούσεων, έλεγχος υποθέσεων για τον μέσο

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
E26. Στο χώρο εργασίας μου παρατηρώ συχνά φαινόμενα συγκρούσεων	5,019	96	,000	,526	,32	,73
E27. Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	3,387	93	,001	,362	,15	,57

Όσον αφορά πρόσωπα με τα οποία συγκρούονται οι νοσηλευτές, από τον Πίνακα 6.22 προκύπτει ότι συνήθως συγκρούονται μεταξύ τους (μέση τιμή 3,17-3,62) και κατά δεύτερο λόγο με τους προϊσταμένους τους (μέση τιμή 2,69-3,14). Με υφισταμένους, γιατρούς και διοικητικό προσωπικό, οι συγκρούσεις εμφανίζονται σε πολύ μικρό βαθμό και σε ακόμα μικρότερο με ασθενείς (μέση τιμή 1,71-2,10).

Πίνακας 6.22
One-Sample Test: Πρόσωπα με τα οποία συγκρούστηκα, έλεγχος
υποθέσεων για τον μέσο

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
27.2 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με νοσηλευτές	3,495	95	,001	,396	,17	,62
27.3 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με προϊσταμένους	-,735	95	,464	-,083	-,31	,14
27.4 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με υφισταμένους	-3,902	95	,000	-,458	-,69	-,23
27.1 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με γιατρούς	-4,316	96	,000	-,526	-,77	-,28
27.5 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με λοιπό προσωπικό (διοικητικό κλπ)	-6,142	95	,000	-,750	-,99	-,51
27.6 Στο χώρο εργασίας μου συγκρούστηκα με ασθενείς	-10,896	94	,000	-1,095	-1,29	-,90

Τέλος, σε σχέση με τον τρόπο που εκδηλώνονται οι συγκρούσεις αυτές, περιορίζονται σε φραστικές επιθέσεις (μέση τιμή 3,16-3,58) και πολύ σπάνια σε χειροδικίες (μέση τιμή 1,40-1,68).

Πίνακας 6.23

One-Sample Test: Τρόποι εκδήλωσης συγκρούσεων, έλεγχος υποθέσεων για τον μέσο

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
29.1 Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως φραστικές επιθέσεις	3,501	96	,001	,371	,16	,58
29.1 Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως προσπάθειες εξουδετέρωσης του αντιπάλου	-1,146	95	,255	-,125	-,34	,09
29.1 Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως απειλές και προειδοποιήσεις	-1,499	94	,137	-,189	-,44	,06
29.1 Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως χειρονομίες	-13,429	95	,000	-1,208	-1,39	-1,03
29.1 Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως χειροδικίες κατά του αντιπάλου	-20,571	95	,000	-1,458	-1,60	-1,32

6.3.2 Σχέση βαθμού εμπλοκής σε συγκρούσεις και δημογραφικών χαρακτηριστικών

Για να βρεθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ του βαθμού εμπλοκής σε συγκρούσεις και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, θα εξετάσουμε τη δήλωση «Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου», με κάθε δημογραφική μεταβλητή ξεχωριστά, θεωρώντας ως μηδενική υπόθεση ότι ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με τις παραπάνω αναφερόμενες παραμέτρους.

6.3.2.1 Σχέση με το φύλο

Για να βρεθεί αν το φύλο επηρεάζει τον βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις, ελέγχθηκαν μέσω του t-test οι υποθέσεις:

H1₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με το φύλο.

H₁: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις διαφέρει ανάλογα με το φύλο.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value}=0,877>0,05$ και επομένως γίνεται αποδεκτή η

H₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με το φύλο.

Επομένως, οι άνδρες και οι γυναίκες νοσηλευτές εμπλέκονται κατά τον ίδιο βαθμό σε συγκρούσεις.

Πίνακας 6.24

Independent Samples Test: Φύλο * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	Equal variances assumed	,032	,859	,155	92	,877	,046	,293	-,537	,628
	Equal variances not assumed			,146	18,719	,885	,046	,312	-,607	,699

6.3.2.2 Σχέση με την ηλικία

Για να βρεθεί αν η ηλικία επηρεάζει τον βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις, ελέγχθηκαν μέσω του one way ANOVA οι υποθέσεις:

H₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με την ηλικία.

H₁: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις διαφέρει ανάλογα με την ηλικία.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value}=0,213>0,05$ και επομένως γίνεται αποδεκτή η

H₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με την ηλικία.

Πίνακας 6.25
ANOVA: Ηλικία* Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας
σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,332	2	1,666	1,573	,213
Within Groups	96,370	91	1,059		
Total	99,702	93			

6.3.2.3 Σχέση με το επάγγελμα

Για να βρεθεί αν το επάγγελμα επηρεάζει τον βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις ελέγχθηκαν μέσω του t - test οι υποθέσεις:

H₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με το επάγγελμα.

H₁: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις διαφέρει ανάλογα με το επάγγελμα.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value=0,558>0,05 και επομένως γίνεται αποδεκτή η

H₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με το επάγγελμα.

Πίνακας 6.26
Independent Samples Test: Επάγγελμα * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας
σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
27 Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	Equal variances assumed	,023	,879	-,588	92	,558	-,134	,228	-,587	,319
	Equal variances not assumed			-,583	58,240	,562	-,134	,230	-,595	,327

6.3.2.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

Για να βρεθεί αν το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει τον βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις ελέγχθηκαν μέσω του one way ANOVA οι υποθέσεις:

H₁₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

H₁₁: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value}=0,841>0,05$ και επομένως γίνεται αποδεκτή η

H₁₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.27

ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,377	2	,188	,174	,841
Within Groups	97,451	90	1,083		
Total	97,828	92			

6.3.2.5 Σχέση με τις οικογενειακές υποχρεώσεις

Για να βρεθεί αν οι οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζουν τον βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις, ελέγχθηκαν μέσω του $t - test$ οι υποθέσεις:

H₁₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

H₁₁: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις διαφέρει ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value}=1,000>0,05$ και επομένως γίνεται αποδεκτή η

H₁₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Πίνακας 6.28

Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
27 Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	Equal variances assumed	,107	,744	0,00	88	1,000	0,000	,210	-,418	,418
	Equal variances not assumed			0,00	87,954	1,000	0,000	,210	-,418	,418

6.3.2.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση

Για να βρεθεί αν η προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση, επηρεάζει τον βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις, ελέγχθηκαν μέσω του one way ANOVA οι υποθέσεις:

H₁₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση.

H₁₁: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις διαφέρει ανάλογα με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value=0,502>0,05 και επομένως γίνεται αποδεκτή η

H₁₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις διαφέρει ανάλογα με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση.

Πίνακας 6.29

ANOVA: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,509	2	,755	,695	,502
Within Groups	97,781	90	1,086		
Total	99,290	92			

6.3.2.7 Σχέση με τη συνολική προϋπηρεσία

Για να βρεθεί αν η συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές, επηρεάζει τον βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις ελέγχθηκαν μέσω του one way ANOVA οι υποθέσεις:

H1₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις, δε διαφέρει ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στο επάγγελμα.

H1₁: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις, διαφέρει ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στο επάγγελμα.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value=0,404>0,05 και επομένως γίνεται αποδεκτή η

H1₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στο επάγγελμα.

Πίνακας 6.30

ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,207	3	1,069	,983	,404
Within Groups	95,663	88	1,087		
Total	98,870	91			

6.3.2.8 Σχέση με τις ώρες εργασίας εβδομαδιαίως

Για να βρεθεί αν οι ώρες που εργάζονται οι νοσηλευτές ανά εβδομάδα επηρεάζει τον βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις, ελέγχθηκαν μέσω του t - test οι υποθέσεις:

H1₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

H₁: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value}=0,178 > 0,05$ και επομένως γίνεται αποδεκτή η

H₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις, δε διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

Πίνακας 6.31
Independent Samples Test Ώρες εβδομαδιαίας εργασίας * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
27 Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου	Equal variances assumed	2,456	,121	-1,36	90	,178	-,385	,283	-,948	,178
	Equal variances not assumed			-1,12	18,6	,277	-,385	,344	-1,106	,336

6.3.2.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα

Για να βρεθεί αν το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων, που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα, επηρεάζει τον βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις, ελέγχθηκαν μέσω του one way ANOVA οι υποθέσεις:

H₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

H₁: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value}=0,376 > 0,05$ και επομένως γίνεται αποδεκτή η H₀: Ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

Πίνακας 6.32

ANOVA: Νυκτερινά ωράρια μηνιαίως * Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,978	2	,989	,990	,376
Within Groups	85,910	86	,999		
Total	87,888	88			

6.3.3 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα 1ου ερευνητικού στόχου

Ο 1ος ερευνητικός στόχος είναι: *Να διερευνηθεί ο βαθμός κατά τον οποίο εμπλέκεται σε συγκρούσεις, το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.*

Περιλαμβάνει, δηλαδή, τον υπολογισμό του βαθμού εμπλοκής σε συγκρούσεις και τον έλεγχο της υπόθεσης *H1: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τον βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις.*

Όπως προέκυψε από την ανάλυση, ο βαθμός κατά τον οποίο εμπλέκεται σε συγκρούσεις το νοσηλευτικό προσωπικό είναι υψηλός, αλλά ακόμη υψηλότερος είναι ο βαθμός κατά τον οποίο συμβαίνουν, γενικότερα, συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Επίσης, ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε φαίνεται να συσχετίζεται κατά κανένα τρόπο με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των νοσηλευτών.

Επομένως, η υπόθεση *H1: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με το βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις*, απορρίπτεται για όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Πίνακας 6.33

Αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης 1ου ερευνητικού στόχου ως προς τις υποθέσεις

Υπόθεση	Ερωτήσεις σχετικές με:	Αποτέλεσμα
H1: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τον βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις	Δεν επιβεβαιώθηκε για κανένα δημογραφικό χαρακτηριστικό.
		Απορρίφθηκε ως προς φύλο, ηλικία, επάγγελμα, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακές υποχρεώσεις, προϋπηρεσία στην επιχείρηση, συνολική προϋπηρεσία, ώρες εβδομαδιαίας εργασίας, νυκτερινά ωράρια ανά μήνα, βαθμό ενημέρωσης για διαχείριση συγκρούσεων.

6.4 Αποτελέσματα 2ου ερευνητικού στόχου

Ο 2ος ερευνητικός στόχος είναι: *Να διερευνηθούν οι παράγοντες (αιτίες και επιπτώσεις) που σχετίζονται με τις συγκρούσεις, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.* Περιλαμβάνει, δηλαδή, τη διερεύνηση των αιτιών, για τις οποίες εμφανίζονται οι συγκρούσεις, αλλά και τις επιπτώσεις που αυτές έχουν, καθώς και τον έλεγχο των υποθέσεων:

H2: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις αιτίες των συγκρούσεων.

H3: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων.

6.4.1 Οι κυριότερες αιτίες συγκρούσεων

Για να διερευνηθεί η σημαντικότητα των κυριότερων αιτιών δημιουργίας συγκρούσεων, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό, έγινε έλεγχος μέσης τιμής, μέσω του κριτηρίου t-test, με $H_0: \mu=3$ και $H_1: \mu \neq 3$, σε 15 δηλώσεις του ερωτηματολογίου, που αναφέρονται ως πιθανές αιτίες σύγκρουσης.

Από την επεξεργασία των στοιχείων προκύπτει ότι οι κυριότερες αιτίες συγκρούσεων, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό, είναι η προσωπικότητα του ατόμου, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, οι μη ικανοποιητικές αποδοχές, η

προβληματική επικοινωνία και η ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας. Αντίθετα, δε φαίνεται να αποτελούν σημαντικούς παράγοντες συγκρούσεων οι παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου, ο ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων, η έλλειψη εμπιστοσύνης και οι ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς. Στον Πίνακα 6.34 αποτυπώνονται όλες οι πιθανές αιτίες συγκρούσεων που ερευνήθηκαν, κατά φθίνουσα σειρά σημαντικότητας.

Πίνακας 6.34
One-Sample Test: Αιτίες συγκρούσεων

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
30.4 Προσωπικότητα του ατόμου	13,826	94	,000	1,158	,99	1,32
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	10,020	96	,000	,938	,75	1,12
30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	7,684	94	,000	,821	,61	1,03
30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	7,911	96	,000	,722	,54	,90
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας	5,653	93	,000	,532	,35	,72
30.13 Απουσία διάθεσης για συνεργασία	3,322	95	,001	,344	,14	,55
30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση	3,515	95	,001	,323	,14	,51
30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση	2,954	95	,004	,323	,11	,54
30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού	2,676	95	,009	,302	,08	,53
30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊστάμενους	2,874	94	,005	,284	,09	,48
30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	3,224	95	,002	,281	,11	,45
30.11 Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου	1,519	94	,132	,179	-,05	,41
30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	,643	95	,522	,083	-,17	,34
30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης	,286	95	,776	,031	-,19	,25
30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	-,973	96	,333	-,124	-,38	,13

6.4.2 Σχέση των αιτιών σύγκρουσης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Για να βρεθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ των αιτιών, για τις οποίες δημιουργείται μία σύγκρουση και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, θα εξετάσουμε αυτές τις αιτίες με κάθε δημογραφική μεταβλητή ξεχωριστά, θεωρώντας ως μηδενική υπόθεση ότι η αιτία που οδηγεί στη σύγκρουση δε διαφέρει ανάλογα με τις δημογραφικές παραμέτρους.

6.4.2.1 Σχέση με το φύλο

Για να βρεθεί αν το φύλο συσχετίζεται με τις αιτίες των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του t - test οι υποθέσεις:

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.

H₂₁: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις πιθανές αιτίες σύγκρουσης που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.

Πίνακας 6.35
Independent Samples Test: Φύλο * Αιτίες συγκρούσεων

	Sig. (2- tailed)
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας	,995
30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	,943
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	,123
30.4 Προσωπικότητα του ατόμου	,367
30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊσταμένους	,714
30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης	,236
30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	,957
30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση	,278
30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	,701
30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	,125
30.11 Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου	,939
30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού	,100
30.13 Απουσία διάθεσης για συνεργασία	,106
30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση	,961
30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	,471

6.4.2.2 Σχέση με την ηλικία

Για να βρεθεί αν η ηλικία συσχετίζεται με τις αιτίες των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.

H₂₁: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως, για όλες τις πιθανές αιτίες σύγκρουσης που ελέγχθηκαν, γίνεται αποδεκτή η

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.

Πίνακας 6.36
ANOVA: Ηλικία * Αιτίες συγκρούσεων

	Sig.
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας	,579
30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	,313
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	,807
30.4 Προσωπικότητα του ατόμου	,525
30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊστάμενους	,613
30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης	,092
30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	,505
30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση	,117
30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	,246
30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	,596
30.11 Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου	,376
30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού	,074
30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση	,593
30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	,467

Πίνακας 6.37
Robust Tests of Equality of Means: Ηλικία * Απουσία
διάθεσης για συνεργασία

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	,838	2	28,173	,443
Brown-Forsythe	,691	2	25,310	,510

a. Asymptotically F distributed.

6.4.2.3 Σχέση με το επάγγελμα

Για να βρεθεί αν το επάγγελμα συσχετίζεται με τις αιτίες των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του t – test οι υποθέσεις:

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το επάγγελμα.

H₂₁: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το επάγγελμα.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις πιθανές αιτίες σύγκρουσης που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το επάγγελμα.

Πίνακας 6.38
Independent Samples Test: Επάγγελμα * Αιτίες
συγκρούσεων

	Sig. (2-tailed)
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας	,474
30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	,207
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	,350
30.4 Προσωπικότητα του ατόμου	,639
30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊστάμενους	,719
30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης	,546
30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	,605
30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση	,386
30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	,769
30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	,724
30.11 Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου	,643
30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού	,299
30.13 Απουσία διάθεσης για συνεργασία	,288
30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση	,300
30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	,792

6.4.2.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

Για να βρεθεί αν το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται με τις αιτίες των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

H₂₁: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05, επομένως για όλες τις πιθανές αιτίες σύγκρουσης που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.39
ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Αιτίες συγκρούσεων

	Sig.
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας	,675
30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	,389
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	,656
30.4 Προσωπικότητα του ατόμου	,594
30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊστάμενους	,947
30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης	,234
30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	,495
30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση	,158
30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	,520
30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	,912
30.11 Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου	,202
30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση	,907
30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	,324

Πίνακας 6.40
Robust Tests of Equality of Means: Επίπεδο εκπαίδευσης * Αιτίες συγκρούσεων

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού	Welch	,678	2	23,981	,517
	Brown-Forsythe	,794	2	30,037	,461
30.13 Απουσία διάθεσης για συνεργασία	Welch	1,701	2	23,997	,204
	Brown-Forsythe	1,969	2	31,236	,157

a. Asymptotically F distributed.

6.4.2.5 Σχέση με οικογενειακές υποχρεώσεις

Για να βρεθεί αν οι οικογενειακές υποχρεώσεις συσχετίζονται με τις αιτίες των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του t – test οι υποθέσεις:

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

H₂₁: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις πιθανές αιτίες σύγκρουσης που ελέγχθηκαν, γίνεται αποδεκτή η H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Πίνακας 6.41
Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις *
Αιτίες συγκρούσεων

	Sig. (2-tailed)
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας	,164
30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	,426
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	,249
30.4 Προσωπικότητα του ατόμου	,368
30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊσταμένου	,607
30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης	,168
30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	,789
30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση	,742
30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	,757
30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	,201
30.11 Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου	,539
30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού	,485
30.13 Απουσία διάθεσης για συνεργασία	,732
30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση	,846
30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	,695

6.4.2.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση

Για να βρεθεί αν η προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση συσχετίζεται με τις αιτίες των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

H₂₁: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις πιθανές αιτίες σύγκρουσης που ελέγχθηκαν, γίνεται αποδεκτή η

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Πίνακας 6.42
ANOVA: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Αιτίες συγκρούσεων

	Sig.
30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	,426
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	,249
30.4 Προσωπικότητα του ατόμου	,368
30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊσταμένου	,607
30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης	,168
30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	,789
30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση	,742
30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	,757
30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	,201
30.11 Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου	,539
30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού	,485
30.13 Απουσία διάθεσης για συνεργασία	,732
30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	,695

Πίνακας 6.43
Robust Tests of Equality of Means: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση *
Αιτίες συγκρούσεων

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας	Welch	,478	2	20,665	,627
	Brown-Forsythe	,690	2	17,275	,515
30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση	Welch	,999	2	21,102	,385
	Brown-Forsythe	1,138	2	24,571	,337

a. Asymptotically F distributed.

6.4.2.7 Σχέση με τη συνολική προϋπηρεσία

Για να βρεθεί αν η συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές συσχετίζεται με τις αιτίες των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₂₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές.

H₂₁: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις πιθανές αιτίες σύγκρουσης που ελέγχθηκαν, γίνεται αποδεκτή η

H2₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές.

Πίνακας 6.44
ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Αιτίες συγκρούσεων

	Sig.
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας	,596
30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	,971
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	,621
30.4 Προσωπικότητα του ατόμου	,710
30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊστάμενους	,981
30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης	,329
30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	,889
30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση	,316
30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	,549
30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	,612
30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού	,469
30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	,222

Πίνακας 6.45
Robust Tests of Equality of Means: Συνολική προϋπηρεσία * Αιτίες συγκρούσεων

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
30.11 Παρεκκλίσεις στην	Welch	1,650	3	32,873	,197
τήρηση του ωραρίου	Brown-Forsythe	1,372	3	55,693	,261
30.13 Απουσία διάθεσης για	Welch	,252	3	35,318	,859
συνεργασία	Brown-Forsythe	,195	3	47,692	,899
30.14 Έλλειψη πρόθεσης	Welch	,116	3	32,162	,950
για συμβιβασμό ή αμοιβαία	Brown-Forsythe	,141	3	54,634	,935
υποχώρηση					

a. Asymptotically F distributed.

6.4.2.8 Σχέση με τις ώρες εργασίας εβδομαδιαίως

Για να βρεθεί αν οι ώρες που εργάζονται οι νοσηλευτές ανά εβδομάδα συσχετίζονται με τις αιτίες των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του t – test οι υποθέσεις:

H2₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

H2₁: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05, εκτός από τη δήλωση «Αιτία σύγκρουσης αποτελεί ο ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων».

Επομένως, για αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H2₁: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H2₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

Πίνακας 6.46
Independent Samples Test: Ώρες εβδομαδιαίας εργασίας *
Αιτίες συγκρούσεων

	Sig. (2-tailed)
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας	,877
30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	,618
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	,136
30.4 Προσωπικότητα του ατόμου	,800
30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊστάμενους	,499
30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης	,398
30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	,499
30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση	,517
30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	,024
30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	,383
30.11 Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου	,614
30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού	,667
30.13 Απουσία διάθεσης για συνεργασία	,362
30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση	,280
30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	,474

Από τον Πίνακα 6.47 γίνεται εμφανές ότι όσοι εργάζονται πάνω από 40 ώρες την εβδομάδα, θεωρούν ότι ο ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων που τους ανατίθενται, αποτελεί αιτία συγκρούσεων και μάλιστα από τις πιο σημαντικές (mean=3,75) σε σχέση με αυτούς που εργάζονται έως 40 ώρες την εβδομάδα.

Πίνακας 6.47
Group Statistics Ώρες εβδομαδιαίας εργασίας * Αιτίες συγκρούσεων

Ώρες εβδομαδιαίας εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	79	2,97	1,219	,137
Έως και 40				
Πάνω από 40	16	3,75	1,291	,323

6.4.2.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα

Για να βρεθεί αν το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων, που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα, συσχετίζεται με τις αιτίες των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του one way ANOVA οι υποθέσεις:

H2₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων, που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

H2₁: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων, που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value} < 0,05$ για τις δηλώσεις «Κύρια αιτία συγκρούσεων αποτελεί το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης», «Κύρια αιτία συγκρούσεων αποτελεί η απουσία διάθεσης για συνεργασία» και «Κύρια αιτία συγκρούσεων αποτελεί η έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση».

Επομένως, για αυτές τις δηλώσεις γίνεται αποδεκτή η

H2₁: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων, που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα, ενώ για όλες τις υπόλοιπες η

H2₀: Οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων, που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

Πίνακας 6.48
ANOVA: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Αιτίες συγκρούσεων

	Sig. (2-tailed)
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας	,362
30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	,130
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	,016
30.4 Προσωπικότητα του ατόμου	,503
30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊσταμένου	,251
30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης	,476
30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	,152
30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση	,560
30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων	,666
30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	,111
30.11 Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου	,574
30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού	,106
30.13 Απουσία διάθεσης για συνεργασία	,006
30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση	,009
30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	,924

Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Bonferroni, προκύπτουν τα εξής:

α) Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί σημαντικότερη αιτία σύγκρουσης για όσους δεν εργάζονται τη νύκτα, σε σχέση με αυτούς που κάνουν περισσότερα από πέντε νυκτερινά ωράρια το μήνα.

β) Η απουσία διάθεσης για συνεργασία αποτελεί σημαντικότερη αιτία σύγκρουσης για όσους δεν εργάζονται τη νύκτα, σε σχέση με αυτούς που κάνουν περισσότερα από πέντε νυκτερινά ωράρια το μήνα.

γ) Η έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση, αποτελεί σημαντικότερη αιτία σύγκρουσης για όσους δεν εργάζονται τη νύκτα ή κάνουν μέχρι πέντε νυκτερινά ωράρια το μήνα, σε σχέση με αυτούς που κάνουν περισσότερα από πέντε.

Πίνακας 6.49
Multiple Comparisons Bonferroni: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Αιτίες συγκρούσεων

Dependent Variable	(I) Νυκτερινά ωράρια	(J) Νυκτερινά ωράρια	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης	Κανένα	1-5	,452	,254	,235	-,17	1,07
		Πάνω από 5	,648*	,242	,026	,06	1,24
	1-5	Κανένα	-,452	,254	,235	-1,07	,17
		Πάνω από 5	,196	,311	1,000	-,56	,95
	Πάνω από 5	Κανένα	-,648*	,242	,026	-1,24	-,06
		1-5	-,196	,311	1,000	-,95	,56
30.13 Απουσία διάθεσης για συνεργασία	Κανένα	1-5	,233	,273	1,000	-,43	,90
		Πάνω από 5	,853*	,260	,004	,22	1,49
	1-5	Κανένα	-,233	,273	1,000	-,90	,43
		Πάνω από 5	,620	,334	,201	-,20	1,43
	Πάνω από 5	Κανένα	-,853*	,260	,004	-1,49	-,22
		1-5	-,620	,334	,201	-1,43	,20
30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση	Κανένα	1-5	-,070	,243	1,000	-,66	,52
		Πάνω από 5	,691*	,231	,011	,13	1,26
	1-5	Κανένα	,070	,243	1,000	-,52	,66
		Πάνω από 5	,761*	,297	,036	,04	1,49
	Πάνω από 5	Κανένα	-,691*	,231	,011	-1,26	-,13
		1-5	-,761*	,297	,036	-1,49	-,04

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

6.4.3 Οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων

Για να διερευνηθεί η σημαντικότητα των κυριότερων επιπτώσεων των συγκρούσεων, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό, έγινε έλεγχος μέσης τιμής μέσω του κριτηρίου t-test, με $H_0: \mu=3$ και $H_1: \mu \neq 3$, σε 15 δηλώσεις του ερωτηματολογίου που αναφέρονται ως κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων.

Από την επεξεργασία των στοιχείων προκύπτει ότι οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι η σπατάλη ενέργειας, η κακή επικοινωνία, η πόλωση μεταξύ ατόμων-ομάδων, η δυσφορία στον εργασιακό χώρο και η καχυποψία μεταξύ των εμπλεκόμενων. Στον Πίνακα 6.50 αποτυπώνονται όλες οι επιπτώσεις των συγκρούσεων που διερευνήθηκαν, κατά φθίνουσα σειρά σημαντικότητας.

Πίνακας 6.50
One-Sample Test: Κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
31.8 Σπατάλη ενέργειας	9,881	95	,000	,896	,72	1,08
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων-ομάδων	9,899	96	,000	,722	,58	,87
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	8,147	95	,000	,677	,51	,84
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	7,220	96	,000	,629	,46	,80
31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων	6,824	95	,000	,625	,44	,81
31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση	6,978	95	,000	,615	,44	,79
31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	6,905	96	,000	,536	,38	,69
31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	5,164	95	,000	,458	,28	,63
31.3 Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος	1,554	96	,123	,134	-,04	,31
31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων	1,471	96	,144	,134	-,05	,31
31.4 Αύξηση της συμμετοχής	-,317	96	,752	-,031	-,22	,16
31.2 Καινοτομίες και αλλαγές	-,592	95	,555	-,063	-,27	,15
31.1 Δημιουργία νέων ιδεών	-1,613	95	,110	-,167	-,37	,04
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	-1,598	94	,113	-,179	-,40	,04
31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	-1,489	96	,140	-,186	-,43	,06

6.4.4 Σχέση των επιπτώσεων των συγκρούσεων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Για να βρεθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ των επιπτώσεων που έχουν οι συγκρούσεις και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, θα εξετάσουμε αυτές τις επιπτώσεις με κάθε δημογραφική μεταβλητή ξεχωριστά, θεωρώντας ως μηδενική υπόθεση ότι η επίπτωση που έχουν οι συγκρούσεις δε διαφέρει ανάλογα με τις δημογραφικές παραμέτρους.

6.4.4.1 Σχέση με το φύλο

Για να βρεθεί αν το φύλο συσχετίζεται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του t - test οι υποθέσεις:

H₃₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.

H₃₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.

Από την ανάλυση προκύπτει για όλα τα $p\text{-value} > 0,05$, εκτός από τη δήλωση «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων».

Επομένως, για όλες τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, γίνεται αποδεκτή η

H3₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το φύλο,

ενώ για τη δήλωση «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων» γίνεται αποδεκτή η

H3₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.

Πίνακας 6.51
Independent Samples Test: Φύλο * Επιπτώσεις συγκρούσεων

	Sig. (2-tailed)
31.1 Δημιουργία νέων ιδεών	,490
31.2 Καινοτομίες και αλλαγές	,987
31.3 Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος	,509
31.4 Αύξηση της συμμετοχής	,111
31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων	,532
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	,692
31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	,187
31.8 Σπατάλη ενέργειας	,150
31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση	,756
31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	,968
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	,773
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,042
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	,923
31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,474
31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων	,613

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.52, οι άνδρες θεωρούν ότι η κακή επικοινωνία αποτελεί κύρια επίπτωση των συγκρούσεων, σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ό,τι οι γυναίκες.

Πίνακας 6.52
Group Statistics: Φύλο * Κακή επικοινωνία μεταξύ
των ατόμων- ομάδων

Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων-ομάδων	15	4,07	,799	,206
Άνδρας				
Γυναίκα	82	3,66	,689	,076

6.4.4.2 Σχέση με την ηλικία

Για να βρεθεί αν η ηλικία συσχετίζεται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H3₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.

H3₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις επιπτώσεις σύγκρουσης που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η H3₀:

Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.

Πίνακας 6.53
ANOVA: Ηλικία * Επιπτώσεις συγκρούσεων

	Sig.
31.1 Δημιουργία νέων ιδεών	,292
31.2 Καινοτομίες και αλλαγές	,134
31.4 Αύξηση της συμμετοχής	,714
31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων	,972
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	,165
31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	,162
31.8 Σπατάλη ενέργειας	,415
31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση	,089
31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	,229
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	,830
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,645
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	,786
31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,706
31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων	,412

Πίνακας 6.54
Robust Tests of Equality of Means: Ηλικία *
Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1,775	2	27,800	,188
Brown-Forsythe	1,390	2	23,089	,269

a. Asymptotically F distributed.

6.4.4.3 Σχέση με το επάγγελμα

Για να βρεθεί αν το επάγγελμα συσχετίζεται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του t – test οι υποθέσεις:

H₃₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το επάγγελμα.

H₃₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το επάγγελμα.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 εκτός από τη δήλωση «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας». Επομένως, για όλες τις επιπτώσεις των συγκρούσεων γίνεται αποδεκτή η

H₃₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το επάγγελμα, ενώ για τη δήλωση «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας» γίνεται αποδεκτή η

H₃₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το επάγγελμα.

Πίνακας 6.55
Independent Samples Test: Επάγγελμα * Επιπτώσεις
συγκρούσεων

	Sig. (2-tailed)
31.1 Δημιουργία νέων ιδεών	,479
31.2 Καινοτομίες και αλλαγές	,405
31.3 Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος	,693
31.4 Αύξηση της συμμετοχής	,829
31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων	,416
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	,001
31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	,128
31.8 Σπατάλη ενέργειας	,730
31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση	,190
31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	,311
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	,052
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,591
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	,923
31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,474
31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων	,613

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.56, οι νοσηλευτές θεωρούν την αύξηση της παραγωγικότητας σημαντικότερη επίπτωση των συγκρούσεων σε σχέση με τους βοηθούς νοσηλευτές.

Πίνακας 6.56
Group Statistics: Επάγγελμα * Αύξηση της
παραγωγικότητας

Επάγγελμα	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας				
Βοηθός νοσηλευτή	63	2,57	1,103	,139
Νοσηλευτής	32	3,31	,896	,158

6.4.4.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

Για να βρεθεί αν το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₃₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

H3₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value} < 0,05$ υπάρχουν για τις δηλώσεις «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας», «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων» και «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων». Επομένως, γι' αυτές τις δηλώσεις γίνεται αποδεκτή η

H3₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H3₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.57
ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Επιπτώσεις συγκρούσεων

	Sig.
31.1 Δημιουργία νέων ιδεών	,890
31.2 Καινοτομίες και αλλαγές	,707
31.4 Αύξηση της συμμετοχής	,945
31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων	,582
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	,000
31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	,263
31.8 Σπατάλη ενέργειας	,499
31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση	,537
31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	,715
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	,035
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,727
31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων	,120

Πίνακας 6.58
Robust Tests of Equality of Means: Επίπεδο εκπαίδευσης * Επιπτώσεις
συγκρούσεων

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
31.3 Κατανόηση των αιτιών	Welch	,498	2	25,549	,614
ενός προβλήματος	Brown-Forsythe	,465	2	41,472	,632
31.13 Δυσφορία στον	Welch	2,182	2	26,062	,133
εργασιακό χώρο	Brown-Forsythe	2,615	2	47,315	,084
31.14 Μεγέθυνση των	Welch	2,867	2	29,582	,073
διαφορών μεταξύ των	Brown-Forsythe	3,968	2	66,903	,024
ατόμων- ομάδων					

a. Asymptotically F distributed.

Από τον Πίνακα 6.58 προκύπτει Welch test με $p\text{-value}=0,73 > 0,05$ και Brown-Forsythe test με $p\text{-value}=0,24 < 0,05$, οπότε δεν είμαστε σίγουροι αν το επίπεδο εκπαίδευσης και η μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων-ομάδων συσχετίζονται. Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tamhane, φαίνεται ότι δεν υπάρχει τελικά εμφανής συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Επίσης, μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Bonferroni προκύπτουν τα εξής:

- α) Η αύξηση της παραγωγικότητας θεωρούν ότι αποτελεί κύρια επίπτωση των συγκρούσεων, οι έχοντες ολοκληρώσει δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι των υπολοίπων.
- β) Η πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων θεωρούν ότι αποτελεί κύρια επίπτωση των συγκρούσεων, οι έχοντες ολοκληρώσει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, σε μεγαλύτερο βαθμό, έναντι των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.59
Multiple Comparisons: Επίπεδο εκπαίδευσης * Επιπτώσεις συγκρούσεων

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	Bonferroni	Δευτεροβάθμια Τριτοβάθμια	,790*	,221	,002	,25	1,33
		Μεταπτυχιακό	1,125*	,356	,006	,26	1,99
		Τριτοβάθμια Δευτεροβάθμια	-,790*	,221	,002	-1,33	-,25
		Μεταπτυχιακό	,335	,353	1,000	-,53	1,20
		Μεταπτυχιακό Δευτεροβάθμια	-1,125*	,356	,006	-1,99	-,26
		Τριτοβάθμια	-,335	,353	1,000	-1,20	,53
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	Bonferroni	Δευτεροβάθμια Τριτοβάθμια	-,461*	,175	,029	-,89	-,03
		Μεταπτυχιακό	-,275	,283	1,000	-,97	,42
		Τριτοβάθμια Δευτεροβάθμια	,461*	,175	,029	,03	,89
		Μεταπτυχιακό	,186	,280	1,000	-,50	,87
		Μεταπτυχιακό Δευτεροβάθμια	,275	,283	1,000	-,42	,97
		Τριτοβάθμια	-,186	,280	1,000	-,87	,50
31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων-ομάδων	Tamhane	Δευτεροβάθμια Τριτοβάθμια	-,410	,169	,053	-,82	,00
		Μεταπτυχιακό	-,283	,213	,483	-,83	,27
		Τριτοβάθμια Δευτεροβάθμια	,410	,169	,053	,00	,82
		Μεταπτυχιακό	,127	,191	,886	-,38	,64
		Μεταπτυχιακό Δευτεροβάθμια	,283	,213	,483	-,27	,83
		Τριτοβάθμια	-,127	,191	,886	-,64	,38

6.4.4.5 Σχέση με οικογενειακές υποχρεώσεις

Για να βρεθεί αν οι οικογενειακές υποχρεώσεις συσχετίζονται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του t – test οι υποθέσεις:

H3₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

H3₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value} < 0,05$ μόνο για τη δήλωση «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας». Επομένως, γι' αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H3₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H3₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Πίνακας 6.60
Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις *
Επιπτώσεις συγκρούσεων

	Sig. (2-tailed)
31.1 Δημιουργία νέων ιδεών	,277
31.2 Καινοτομίες και αλλαγές	,612
31.3 Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος	,776
31.4 Αύξηση της συμμετοχής	,664
31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων	,602
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	,424
31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	,021
31.8 Σπατάλη ενέργειας	,353
31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση	,649
31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	,556
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	,471
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,760
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	,562
31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,194
31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων	,119

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.65, οι έχοντες οικογενειακές υποχρεώσεις θεωρούν την ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας σημαντικότερη επίπτωση των συγκρούσεων σε σχέση με τους μη έχοντες οικογενειακές υποχρεώσεις.

Πίνακας 6.61
Group Statistics Οικογενειακές υποχρεώσεις *
Επιπτώσεις συγκρούσεων

Οικογενειακές υποχρεώσεις	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
31.7 Χωρίς Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	45	2,51	1,254	,187
Με οικογενειακές υποχρεώσεις	48	3,10	1,171	,169

6.4.4.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση

Για να βρεθεί αν η προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση συσχετίζεται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₃₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

H₃₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value<0,05 μόνο για τη δήλωση «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων». Επομένως, γι' αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H₃₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H₃₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Πίνακας 6.62
ANOVA: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Επιπτώσεις συγκρούσεων

	Sig.
31.1 Δημιουργία νέων ιδεών	,872
31.2 Καινοτομίες και αλλαγές	,223
31.3 Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος	,704
31.4 Αύξηση της συμμετοχής	,321
31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων	,332
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	,673
31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	,352
31.8 Σπατάλη ενέργειας	,947
31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση	,090
31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	,312
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,157
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	,313
31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων	,885

Πίνακας 6.63
Robust Tests of Equality of Means: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση *
Επιπτώσεις συγκρούσεων

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	Welch	,153	2	20,627	,859
	Brown-Forsythe	,222	2	16,369	,803
31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	Welch	5,012	2	42,622	,011
	Brown-Forsythe	2,798	2	89,938	,066

a. Asymptotically F distributed.

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.64, οι νοσηλευτές που εργάζονται πάνω από 10 χρόνια στην επιχείρηση θεωρούν τη μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων σημαντικότερη επίπτωση των συγκρούσεων σε σχέση με τους νοσηλευτές που εργάζονται 5-10 χρόνια στην επιχείρηση.

Πίνακας 6.64
Multiple Comparisons Tamhane: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση *
Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων

(I) Προϋπηρεσία στην επιχείρηση	(J) Προϋπηρεσία στην επιχείρηση	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	,190	,168	,600	-,22	,60
	Πάνω από 10	-,285	,160	,231	-,69	,12
5-10	0-5	-,190	,168	,600	-,60	,22
	Πάνω από 10	-,474*	,151	,010	-,85	-,10
Πάνω από 10	0-5	,285	,160	,231	-,12	,69
	5-10	,474*	,151	,010	,10	,85

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

6.4.4.7 Σχέση με τη συνολική προϋπηρεσία

Για να βρεθεί αν η προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές συνολικά συσχετίζεται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₃₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές συνολικά.

H₃₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές συνολικά.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις επιπτώσεις σύγκρουσης που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η H₃₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές συνολικά.

Πίνακας 6.65
ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Επιπτώσεις συγκρούσεων

	Sig.
31.1 Δημιουργία νέων ιδεών	,673
31.2 Καινοτομίες και αλλαγές	,740
31.4 Αύξηση της συμμετοχής	,960
31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων	,537
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	,234
31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	,523
31.8 Σπατάλη ενέργειας	,772
31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση	,646
31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	,167
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	,612
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	,599
31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,157
31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων	,484

Πίνακας 6.66
Robust Tests of Equality of Means: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση *
Επιπτώσεις συγκρούσεων

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
31.3 Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος	Welch ,317	3	34,718	,813
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων	Brown-Forsythe ,346	3	50,543	,792
	Welch ,997	3	37,209	,405
	Brown-Forsythe ,728	3	55,662	,539

a. Asymptotically F distributed.

6.4.4.8 Σχέση με τις ώρες εργασίας εβδομαδιαίως

Για να βρεθεί αν οι ώρες που εργάζονται οι νοσηλευτές ανά εβδομάδα συσχετίζονται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του t - test, οι υποθέσεις:

H₃₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

H₃₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value<0,05 μόνο για τις δηλώσεις «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων» και «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η δυσφορία στον εργασιακό χώρο». Επομένως, γι' αυτές τις δηλώσεις γίνεται αποδεκτή η

H3₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H3₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

Πίνακας 6.67
Independent Samples Test: Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως *
Επιπτώσεις συγκρούσεων

	Sig. (2-tailed)
31.1 Δημιουργία νέων ιδεών	,678
31.2 Καινοτομίες και αλλαγές	,996
31.3 Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος	,198
31.4 Αύξηση της συμμετοχής	,925
31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων	,228
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	,730
31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	,678
31.8 Σπατάλη ενέργειας	,260
31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση	,117
31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	,721
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	,035
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,401
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	,032
31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,618
31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων	,810

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.68, οι νοσηλευτές που εργάζονται πάνω από 40 ώρες εβδομαδιαίως θεωρούν την πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων και τη δυσφορία στον εργασιακό χώρο σημαντικότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων σε σχέση με τους νοσηλευτές που εργάζονται έως 40 ώρες.

Πίνακας 6.68
Group Statistics: Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως * Επιπτώσεις συγκρούσεων

Ώρες εβδομαδιαίας εργασίας		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	Έως και 40	78	3,59	,813	,092
	Πάνω από 40	16	4,06	,772	,193
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	Έως και 40	79	3,56	,828	,093
	Πάνω από 40	16	4,06	,929	,232

6.4.4.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα

Για να βρεθεί αν το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα συσχετίζεται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H3₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

H3₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value<0,05 μόνο για τη δήλωση «Κύρια επίπτωση των συγκρούσεων αποτελεί η μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων».

Επομένως, γι' αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H3₁: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H3₀: Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

Πίνακας 6.69
ANOVA: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων * Επιπτώσεις
συγκρούσεων

	Sig.
31.1 Δημιουργία νέων ιδεών	,735
31.2 Καινοτομίες και αλλαγές	,904
31.3 Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος	,465
31.4 Αύξηση της συμμετοχής	,977
31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων	,258
31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας	,215
31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	,318
31.8 Σπατάλη ενέργειας	,505
31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	,360
31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	,806
31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων	,966
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	,973
31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων	,312

Πίνακας 6.70
Robust Tests of Equality of Means: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων *
Επιπτώσεις συγκρούσεων

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση	Welch	1,445	2	31,466	,251
	Brown-Forsythe	1,559	2	41,335	,222
31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων	Welch	7,794	2	34,674	,002
	Brown-Forsythe	5,464	2	37,805	,008

a. Asymptotically F distributed.

Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tamhane (βλέπε Πίνακα 6.71, προκύπτει ότι οι νοσηλευτές που κάνουν πάνω από πέντε νυκτερινές βάρδιες το μήνα θεωρούν σημαντικότερη επίπτωση των συγκρούσεων τη μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων, σε σχέση με αυτούς που δεν εργάζονται τη νύκτα.

Πίνακας 6.71
Multiple Comparisons Tamhane: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων *
Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων

(I) Νυκτερινά ωράρια	(J) Νυκτερινά ωράρια	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Κανένα	1-5	-,311	,214	,407	-,86	,24
	Πάνω από 5	-,526*	,132	,001	-,85	-,20
1-5	Κανένα	,311	,214	,407	-,24	,86
	Πάνω από 5	-,216	,203	,661	-,75	,32
Πάνω από 5	Κανένα	,526*	,132	,001	,20	,85
	1-5	,216	,203	,661	-,32	,75

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

6.4.5 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα 2ου ερευνητικού στόχου

Ο 2ος ερευνητικός στόχος είναι: *Να διερευνηθούν οι παράγοντες (αιτίες και επιπτώσεις) που σχετίζονται με τις συγκρούσεις, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών*. Περιλαμβάνει, δηλαδή, τη διερεύνηση των αιτιών, για τις οποίες εμφανίζονται οι συγκρούσεις, αλλά και τις επιπτώσεις που αυτές έχουν, καθώς και τον έλεγχο των υποθέσεων

H2: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις αιτίες των συγκρούσεων και

H3: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων.

Όπως προέκυψε από την ανάλυση, ο βαθμός κατά τον οποίο εμπλέκεται σε συγκρούσεις το νοσηλευτικό προσωπικό είναι υψηλός, αλλά ακόμη υψηλότερος είναι ο βαθμός κατά τον οποίο συμβαίνουν, γενικότερα, συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Επίσης, ο βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις δε φαίνεται να συσχετίζεται κατά κανένα τρόπο με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των νοσηλευτών.

Όσον αφορά στις αιτίες και τις επιπτώσεις των συγκρούσεων αποτυπώνονται στους Πίνακες 6.72 και 6.73 κατά φθίνουσα σειρά σημαντικότητας.

Πίνακας 6.72
Αιτίες συγκρούσεων κατά σειρά σημαντικότητας

30.4 Προσωπικότητα του ατόμου 30.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης 30.15 Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες 30.7 Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας	Πολύ σημαντικές
30.1 Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας 30.13 Απουσία διάθεσης για συνεργασία 30.8 Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση 30.14 Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση 30.12 Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού 30.5 Σύγκρουση εντολών από προϊστάμενους 30.2 Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας	Σημαντικές
30.11 Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου 30.9 Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων 30.6 Έλλειψη εμπιστοσύνης 30.10 Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς	Ούτε σημαντικές ούτε ασήμαντες

Πίνακας 6.73
Επιπτώσεις συγκρούσεων κατά σειρά σημαντικότητας

31.8 Σπατάλη ενέργειας 31.12 Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων 31.11 Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων	Πολύ σημαντικές
31.13 Δυσφορία στον εργασιακό χώρο 31.15 Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων 31.9 Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση 31.14 Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων 31.10 Μείωση της παραγωγικότητας	Σημαντικές
31.3 Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος 31.5 Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων 31.4 Αύξηση της συμμετοχής 31.2 Καινοτομίες και αλλαγές 31.1 Δημιουργία νέων ιδεών 31.6 Αύξηση της παραγωγικότητας 31.7 Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας	Ούτε σημαντικές ούτε ασήμαντες

Σε σχέση με τον έλεγχο των υποθέσεων H_2 : Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις αιτίες των συγκρούσεων και H_3 : Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.74

Πίνακας 6.74 Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης 2ου ερευνητικού στόχου, ως προς τις υποθέσεις

Υπόθεση	Ερωτήσεις σχετικές με:	Αποτέλεσμα
H2: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις αιτίες των συγκρούσεων	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και αιτίες πρόκλησης των συγκρούσεων	Επιβεβαιώθηκε ως προς ώρες εβδομαδιαίας εργασίας και τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα.
		Απορρίφθηκε ως προς φύλο, ηλικία, επάγγελμα, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακές υποχρεώσεις, προϋπηρεσία στην επιχείρηση και συνολική προϋπηρεσία.
H3: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και επιπτώσεις από τη δημιουργία συγκρούσεων	Επιβεβαιώθηκε ως προς φύλο, επάγγελμα, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακές υποχρεώσεις, προϋπηρεσία στην επιχείρηση, ώρες εβδομαδιαίας εργασίας, νυκτερινά ωράρια ανά μήνα.
		Απορρίφθηκε ως προς ηλικία και συνολική προϋπηρεσία.

6.5 Αποτελέσματα 3ου ερευνητικού στόχου

Ο 3ος ερευνητικός στόχος είναι: *Να διερευνηθούν οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.* Περιλαμβάνει, δηλαδή, τη διερεύνηση των τεχνικών που ακολουθούν οι εμπλεκόμενοι νοσηλευτές στις συγκρούσεις και τον έλεγχο της υπόθεσης *H4: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.*

6.5.1 Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Για να διερευνηθεί η συχνότητα χρήσης των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό, έγινε έλεγχος μέσης τιμής, μέσω του κριτηρίου t-test, με $H_0: \mu=3$ και $H_1: \mu \neq 3$, σε πέντε δηλώσεις του ερωτηματολογίου, που αναφέρονται ως οι κυριότερες τεχνικές αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης.

Από την επεξεργασία των στοιχείων προκύπτει ότι το νοσηλευτικό προσωπικό επιλέγει συχνότερα το συμβιβασμό και κατά δεύτερο λόγο την υποχώρηση και τη συνεργασία. Την αγνόηση την επιλέγει λιγότερο συχνά, ενώ την επιβολή δεν την επιλέγει σχεδόν καθόλου. Στον Πίνακα 6.75 αποτυπώνονται οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, κατά φθίνουσα σειρά επιλογής.

Πίνακας 6.75
One-Sample Test: Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Συμβιβασμός	9,070	91	,000	,674	,53	,82
Υποχώρηση	4,948	90	,000	,473	,28	,66
Συνεργασία	4,109	91	,000	,391	,20	,58
Αγνόηση	1,980	90	,051	,209	,00	,42
Επιβολή	-3,697	90	,000	-,396	-,61	-,18

6.5.2 Σχέση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Για να βρεθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, θα εξετάσουμε αυτές τις τεχνικές με κάθε δημογραφική μεταβλητή ξεχωριστά, θεωρώντας ως μηδενική υπόθεση ότι η τεχνική αντιμετώπισης που οδηγεί στη σύγκρουση δε διαφέρει ανάλογα με τις δημογραφικές παραμέτρους.

6.5.2.1 Σχέση με το φύλο

Για να βρεθεί αν το φύλο συσχετίζεται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του t - test οι υποθέσεις:

H4₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.

H4₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value} < 0,05$ μόνο για τη δήλωση «Σε σύγκρουση που έχω εμπλακεί επέλεξα την τεχνική της υποχώρησης». Επομένως, γι' αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H_4 : Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το φύλο, ενώ για τις υπόλοιπες η

H_0 : Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.

Πίνακας 6.76
Independent Samples Test: Φύλο * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Αγνόηση	Equal variances assumed	,652	,422	,971	-,011	,286	-,578	,557
	Equal variances not assumed			,969	-,011	,270	-,572	,551
Υποχώρηση	Equal variances assumed	2,059	,155	,000	-,965	,238	-1,437	-,493
	Equal variances not assumed			,003	-,965	,285	-1,566	-,364
Επιβολή	Equal variances assumed	1,520	,221	,420	,234	,289	-,340	,808
	Equal variances not assumed			,506	,234	,345	-,493	,961
Συμβιβασμός	Equal variances assumed	,058	,811	,663	-,088	,202	-,490	,313
	Equal variances not assumed			,674	-,088	,207	-,521	,344
Συνεργασία	Equal variances assumed	1,302	,257	,113	,409	,256	-,099	,916
	Equal variances not assumed			,092	,409	,232	-,072	,889

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.77, οι γυναίκες υιοθετούν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό την τεχνική της υποχώρησης έναντι των ανδρών.

Πίνακας 6.77

Group Statistics: Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Υποχώρηση	Άνδρας	15	2,67	1,047	,270
	Γυναίκα	76	3,63	,797	,091

6.5.2.2 Σχέση με την ηλικία

Για να βρεθεί αν η ηλικία συσχετίζεται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του one way ANOVA οι υποθέσεις:

H₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.

H₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value<0,05 μόνο για τη δήλωση «Σε σύγκρουση που έχω εμπλακεί επέλεξα την τεχνική της συνεργασίας». Επομένως, γι' αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.

Πίνακας 6.78
ANOVA: Ηλικία * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αγνόηση	Between Groups	1,288	2	,644	,632	,534
	Within Groups	89,745	88	1,020		
	Total	91,033	90			
Υποχώρηση	Between Groups	,008	2	,004	,005	,995
	Within Groups	74,673	88	,849		
	Total	74,681	90			
Επιβολή	Between Groups	,816	2	,408	,386	,681
	Within Groups	92,942	88	1,056		
	Total	93,758	90			
Συμβιβασμός	Between Groups	1,664	2	,832	1,662	,196
	Within Groups	44,554	89	,501		
	Total	46,217	91			
Συνεργασία	Between Groups	5,402	2	2,701	3,409	,037
	Within Groups	70,511	89	,792		
	Total	75,913	91			

Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Bonferroni, προκύπτει ότι οι έχοντες ηλικία 31-40 ετών επιλέγουν την τεχνική της συνεργασίας για την επίλυση μιας σύγκρουσης σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι αυτών που έχουν ηλικία 21-30 (βλέπε Πίνακα 6.79).

Πίνακας 6.79
Multiple Comparisons Bonferroni: Ηλικία * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

(I) 2.1N Ηλικία	(J) 2.1N Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
21-30	31-40	-,508 [*]	,197	,035	-,99	-,03
	41-54	-,395	,316	,646	-1,17	,38
31-40	21-30	,508 [*]	,197	,035	,03	,99
	41-54	,114	,312	1,000	-,65	,87
41-54	21-30	,395	,316	,646	-,38	1,17
	31-40	-,114	,312	1,000	-,87	,65

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

6.5.2.3 Σχέση με το επάγγελμα

Για να βρεθεί αν το επάγγελμα συσχετίζεται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test, οι υποθέσεις:

H4₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το επάγγελμα.

H4₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το επάγγελμα.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η

H4₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το επάγγελμα.

Πίνακας 6.80
ANOVA: Επάγγελμα * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αγνόηση	Between Groups	,003	1	,003	,003	,954
	Within Groups	91,030	89	1,023		
	Total	91,033	90			
Υποχώρηση	Between Groups	,502	1	,502	,602	,440
	Within Groups	74,180	89	,833		
	Total	74,681	90			
Επιβολή	Between Groups	,409	1	,409	,390	,534
	Within Groups	93,349	89	1,049		
	Total	93,758	90			
Συνεργασία	Between Groups	,003	1	,003	,004	,950
	Within Groups	75,910	90	,843		
	Total	75,913	91			

Πίνακας 6.81
Robust Tests of Equality of Means: Επάγγελμα *
Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Συμβιβασμός	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1,766	1	77,454	,188
Brown-Forsythe	1,766	1	77,454	,188

a. Asymptotically F distributed.

6.5.2.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

Για να βρεθεί αν το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₄₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

H₄₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value<0,05 μόνο για τη δήλωση «Σε σύγκρουση που έχω εμπλακεί, επέλεξα την τεχνική του συμβιβασμού». Επομένως, γι' αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H₄₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H₄₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.82
ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αγνόηση	Between Groups	,082	2	,041	,039	,961
	Within Groups	90,318	87	1,038		
	Total	90,400	89			
Υποχώρηση	Between Groups	,179	2	,090	,105	,900
	Within Groups	74,221	87	,853		
	Total	74,400	89			
Επιβολή	Between Groups	2,445	2	1,223	1,191	,309
	Within Groups	89,344	87	1,027		
	Total	91,789	89			
Συνεργασία	Between Groups	,549	2	,275	,322	,725
	Within Groups	74,989	88	,852		
	Total	75,538	90			

Πίνακας 6.83
Robust Tests of Equality of Means: Επίπεδο εκπαίδευσης * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Συμβιβασμός	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	5,053	2	25,676	,014
Brown-Forsythe	5,566	2	39,025	,007

a. Asymptotically F distributed.

Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tamhane, προκύπτει ότι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επιλέγουν την τεχνική του συμβιβασμού σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι των πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (βλέπε Πίνακα 6.84).

Πίνακας 6.84
Multiple Comparisons Tamhane: Ηλικία * Συμβιβασμός

(I) Επίπεδο εκπαίδευσης	(J) Επίπεδο εκπαίδευσης	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Δευτεροβάθμια	Τριτοβάθμια	,433*	,150	,015	,07	,80
	Μεταπτυχιακό	-,135	,232	,920	-,77	,50
Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	-,433*	,150	,015	-,80	-,07
	Μεταπτυχιακό	-,568	,240	,093	-1,21	,08
Μεταπτυχιακό	Δευτεροβάθμια	,135	,232	,920	-,50	,77
	Τριτοβάθμια	,568	,240	,093	-,08	1,21

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

6.5.2.5 Σχέση με τις οικογενειακές υποχρεώσεις

Για να βρεθεί αν οι οικογενειακές υποχρεώσεις συσχετίζονται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του t - test οι υποθέσεις:

H₄₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

H₄₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value<0,05 μόνο για τη δήλωση «Σε σύγκρουση που έχω εμπλακεί, επέλεξα την τεχνική του συμβιβασμού». Επομένως, γι' αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H₄₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H₄₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Πίνακας 6.85
Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Τεχνικές αντιμετώπισης
των συγκρούσεων

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Αγνόηση	Equal variances assumed	,447	,506	1,968	86	,052	,409	,208	-,004	,822
	Equal variances not assumed			1,968	85,813	,052	,409	,208	-,004	,822
Υποχώρηση	Equal variances assumed	,007	,934	-,467	86	,642	-,091	,195	-,478	,296
	Equal variances not assumed			-,467	85,955	,642	-,091	,195	-,478	,296
Επιβολή	Equal variances assumed	,053	,819	-1,041	86	,301	-,227	,218	-,661	,207
	Equal variances not assumed			-1,041	85,297	,301	-,227	,218	-,661	,207
Συμβιβασμός	Equal variances assumed	1,941	,167	-2,147	87	,035	-,322	,150	-,620	-,024
	Equal variances not assumed			-2,146	86,305	,035	-,322	,150	-,621	-,024
Συνεργασία	Equal variances assumed	,183	,670	-1,254	87	,213	-,238	,190	-,616	,140
	Equal variances not assumed			-1,253	86,392	,214	-,238	,190	-,617	,140

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.86, οι έχοντες οικογενειακές υποχρεώσεις επιλέγουν την τεχνική του συμβιβασμού σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι των νοσηλευτών που δεν έχουν.

Πίνακας 6.86
Group Statistics: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Τεχνικές
αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Οικογενειακές υποχρεώσεις	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συμβιβασμός Χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις	44	3,50	,731	,110
Με οικογενειακές υποχρεώσεις	45	3,82	,684	,102

6.5.2.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση

Για να βρεθεί αν η προϋπηρεσία στην επιχείρηση συσχετίζεται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του one way ANOVA οι υποθέσεις:

H4₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση.

H4₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η

H4₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση.

Πίνακας 6.87
ANOVA: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Τεχνικές
αντιμετώπισης των συγκρούσεων

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αγνόηση	Between Groups	,115	2	,057	,056	,946
	Within Groups	89,441	87	1,028		
	Total	89,556	89			
Υποχώρηση	Between Groups	,221	2	,111	,130	,879
	Within Groups	74,179	87	,853		
	Total	74,400	89			
Επιβολή	Between Groups	5,158	2	2,579	2,590	,081
	Within Groups	86,631	87	,996		
	Total	91,789	89			
Συμβιβασμός	Between Groups	1,125	2	,563	1,101	,337
	Within Groups	44,984	88	,511		
	Total	46,110	90			
Συνεργασία	Between Groups	2,553	2	1,276	1,539	,220
	Within Groups	72,986	88	,829		
	Total	75,538	90			

6.5.2.7 Σχέση με την συνολική προϋπηρεσία

Για να βρεθεί αν η συνολική προϋπηρεσία συσχετίζεται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του one way ANOVA οι υποθέσεις:

H₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία.

H₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η

H₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία.

Πίνακας 6.88
ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αγνόηση	Between Groups	1,667	3	,556	,541	,656
	Within Groups	87,277	85	1,027		
	Total	88,944	88			
Υποχώρηση	Between Groups	,434	3	,145	,167	,919
	Within Groups	73,746	85	,868		
	Total	74,180	88			
Επιβολή	Between Groups	2,514	3	,838	,799	,498
	Within Groups	89,104	85	1,048		
	Total	91,618	88			
Συνεργασία	Between Groups	,908	3	,303	,351	,789
	Within Groups	74,247	86	,863		
	Total	75,156	89			

Από τον Πίνακα 6.89 προκύπτει Welch test με $p\text{-value}=0,56 > 0,05$ και Brown-Forsythe test με $p\text{-value}=0,35 < 0,05$, οπότε δεν είμαστε σίγουροι αν η συνολική προϋπηρεσία και η τεχνική του συμβιβασμού συσχετίζονται. Στη συνέχεια μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tamhane φαίνεται ότι δεν υπάρχει τελικά εμφανής συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών (βλέπε Πίνακα 6.90) και επομένως έγινε αποδεκτή η H_0 : Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία, όπως αναφέρθηκε προηγούμενα.

Πίνακας 6.89
Robust Tests of Equality of Means: Συνολική προϋπηρεσία * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Συμβιβασμός	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	2,748	3	37,524	,056
Brown-Forsythe	3,052	3	61,492	,035

a. Asymptotically F distributed.

Πίνακας 6.90
Multiple Comparisons Tamhane: Συνολική προϋπηρεσία *
Συμβιβασμός

(I) Συνολική προϋπηρεσία	(J) Συνολική προϋπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	,456	,178	,079	-,03	,94
	10-15	,028	,186	1,000	-,50	,55
	Πάνω από 15	,095	,239	,999	-,59	,78
5-10	0-5	-,456	,178	,079	-,94	,03
	10-15	-,428	,180	,129	-,93	,07
	Πάνω από 15	-,361	,234	,582	-1,03	,31
10-15	0-5	-,028	,186	1,000	-,55	,50
	5-10	,428	,180	,129	-,07	,93
	Πάνω από 15	,067	,240	1,000	-,62	,75
Πάνω από 15	0-5	-,095	,239	,999	-,78	,59
	5-10	,361	,234	,582	-,31	1,03
	10-15	-,067	,240	1,000	-,75	,62

6.5.2.8 Σχέση με ώρες εβδομαδιαίας εργασίας

Για να βρεθεί αν οι ώρες που εργάζονται οι νοσηλευτές ανά εβδομάδα συσχετίζεται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω του t - test οι υποθέσεις:
H4₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τις ώρες εργασίας εβδομαδιαίως.

H4₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με τις ώρες εργασίας εβδομαδιαίως.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η

H4₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με τις ώρες εργασίας εβδομαδιαίως.

Πίνακας 6.91
Independent Samples Test: Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως * Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Αγνόηση	Equal variances assumed	,098	,755	,241	87	,810	,069	,288	-,502	,641
	Equal variances not assumed			,262	21,886	,796	,069	,265	-,481	,619
Υποχώρηση	Equal variances assumed	,783	,379	-,283	87	,778	-,074	,261	-,593	,446
	Equal variances not assumed			-,306	21,848	,762	-,074	,241	-,575	,427
Επιβολή	Equal variances assumed	,041	,839	,765	87	,446	,222	,290	-,354	,797
	Equal variances not assumed			,788	20,686	,440	,222	,281	-,364	,807
Συμβιβασμός	Equal variances assumed	6,596	,012	,785	88	,434	,160	,204	-,245	,565
	Equal variances not assumed			,600	16,549	,557	,160	,267	-,404	,724
Συνεργασία	Equal variances assumed	,025	,875	,255	88	,800	,067	,262	-,453	,587
	Equal variances not assumed			,260	20,445	,797	,067	,256	-,466	,600

6.5.2.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα

Για να βρεθεί αν το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα συσχετίζεται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA και Welch test οι υποθέσεις:

H3₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

H3₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value} < 0,05$ για τις δηλώσεις «Σε σύγκρουση που έχω εμπλακεί, επέλεξα την τεχνική της υποχώρησης» «Σε σύγκρουση που έχω εμπλακεί, επέλεξα την τεχνική του συμβιβασμού». Επομένως, γι' αυτές τις δηλώσεις γίνεται αποδεκτή η

H3₁: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα, ενώ για τις υπόλοιπες η

H3₀: Οι κύριες τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

Πίνακας 6.92
ANOVA: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Τεχνικές
αντιμετώπισης των συγκρούσεων

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αγνόηση	Between Groups	3,804	2	1,902	1,879	,159
	Within Groups	85,046	84	1,012		
	Total	88,851	86			
Επιβολή	Between Groups	1,626	2	,813	,748	,476
	Within Groups	91,293	84	1,087		
	Total	92,920	86			
Συμβιβασμός	Between Groups	8,139	2	4,069	9,273	,000
	Within Groups	37,304	85	,439		
	Total	45,443	87			
Συνεργασία	Between Groups	3,426	2	1,713	2,045	,136
	Within Groups	71,199	85	,838		
	Total	74,625	87			

Πίνακας 6.93
Robust Tests of Equality of Means: Νυκτερινά
ωράρια ανά μήνα * Υποχώρηση

Υποχώρηση	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	16,589	2	37,430	,000

a. Asymptotically F distributed.

Στη συνέχεια, μέσω των τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tamhane και Bonferroni, προκύπτει ότι οι νοσηλευτές που κάνουν 1-5 νυκτερινά ωράρια το μήνα επιλέγουν ως τεχνική αντιμετώπισης των συγκρούσεων, σε μεγαλύτερο βαθμό την υποχώρηση έναντι των υπολοίπων. Επίσης, όσοι δεν εργάζονται νύκτα επιλέγουν σε μεγαλύτερο βαθμό την τεχνική του συμβιβασμού έναντι αυτών που κάνουν 1-5 νυκτερινά ωράρια το μήνα.

Πίνακας 6.94
Multiple Comparisons: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Τεχνικές
αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Dependent Variable	(I) Νυκτερινά ωράρια	(J) Νυκτερινά ωράρια	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Υποχώρηση	Κανένα	1-5	-,643 [*]	,146	,000	-1,00	-,29
		Πάνω από 5	,370	,252	,395	-,27	1,01
	1-5	Κανένα	,643 [*]	,146	,000	,29	1,00
		Πάνω από 5	1,013 [*]	,230	,001	,41	1,61
	Πάνω από 5	Κανένα	-,370	,252	,395	-1,01	,27
		1-5	-1,013 [*]	,230	,001	-1,61	-,41
Συμβιβασμός	Κανένα	1-5	,806 [*]	,214	,004	,25	1,37
		Πάνω από 5	,407	,175	,080	-,04	,85
	1-5	Κανένα	-,806 [*]	,214	,004	-1,37	-,25
		Πάνω από 5	-,399	,247	,314	-1,03	,23
	Πάνω από 5	Κανένα	-,407	,175	,080	-,85	,04
		1-5	,399	,247	,314	-,23	1,03

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

6.5.2.10 Σχέση με το βαθμό ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων

Για να βρεθεί αν ο βαθμός ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων συσχετίζεται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA και Kruskal Wallis Test, οι υποθέσεις:

H4₀: Οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το βαθμό ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων.

H4₁: Οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το βαθμό ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων.

Από την ανάλυση $p\text{-value} < 0,05$ προκύπτει για τη δήλωση «Σε σύγκρουση που έχω εμπλακεί, επέλεξα την τεχνική του συμβιβασμού». Επομένως, γι' αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H4₁: Οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων διαφέρουν ανάλογα με το βαθμό ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων ενώ για τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H4₀: Οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δε διαφέρουν ανάλογα με το βαθμό ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων.

Πίνακας 6.95
ANOVA: Βαθμός ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων *
Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Υποχώρηση	Between Groups	1,879	4	,470	,555	,696
	Within Groups	72,802	86	,847		
	Total	74,681	90			
Επιβολή	Between Groups	,443	4	,111	,102	,981
	Within Groups	93,315	86	1,085		
	Total	93,758	90			
Συμβιβασμός	Between Groups	6,386	4	1,596	3,487	,011
	Within Groups	39,832	87	,458		
	Total	46,217	91			
Συνεργασία	Between Groups	1,456	4	,364	,425	,790
	Within Groups	74,457	87	,856		
	Total	75,913	91			

Πίνακας 6.96
Kruskall Wallis Test Βαθμός ενημέρωσης για
τη διαχείριση συγκρούσεων * Τεχνικές
αντιμετώπισης των συγκρούσεων

	Αγνότητα
Chi-Square	8,920
df	4
Asymp. Sig.	,063

Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tamhane, προκύπτει ότι οι νοσηλευτές που διαφωνούν ότι έχουν λάβει ενημέρωση για τη διαχείριση συγκρούσεων επιλέγουν συχνότερα την τεχνική του συμβιβασμού, έναντι αυτών που έχουν λάβει μέτρια έως αρκετή ενημέρωση (βλέπε Πίνακα 6.97).

Πίνακας 6.97
Multiple Comparisons Tamhane: Βαθμός ενημέρωσης για τη
διαχείριση συγκρούσεων * Συμβιβασμός

(I) 33 Έχω ενημερωθεί για τη διαχείριση των συγκρούσεων	(J) 33 Έχω ενημερωθεί για τη διαχείριση των συγκρούσεων	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	-,200	,262	,998	-1,10	,70
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	,455	,269	,706	-,45	1,36
	Συμφωνώ	,477	,242	,566	-,41	1,37
	Συμφωνώ απόλυτα	,500	,362	,910	-1,01	2,01
Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	,200	,262	,998	-,70	1,10
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	,655*	,214	,042	,02	1,29
	Συμφωνώ	,677*	,179	,007	,14	1,22
	Συμφωνώ απόλυτα	,700	,323	,596	-,91	2,31
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	-,455	,269	,706	-1,36	,45
	Διαφωνώ	-,655*	,214	,042	-1,29	-,02
	Συμφωνώ	,023	,189	1,000	-,54	,58
	Συμφωνώ απόλυτα	,045	,329	1,000	-1,52	1,61
Συμφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	-,477	,242	,566	-1,37	,41
	Διαφωνώ	-,677*	,179	,007	-1,22	-,14
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	-,023	,189	1,000	-,58	,54
	Συμφωνώ απόλυτα	,023	,307	1,000	-1,74	1,79
Συμφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ απόλυτα	-,500	,362	,910	-2,01	1,01
	Διαφωνώ	-,700	,323	,596	-2,31	,91
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	-,045	,329	1,000	-1,61	1,52
	Συμφωνώ	-,023	,307	1,000	-1,79	1,74

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

6.5.3 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα 3ου ερευνητικού στόχου

Ο 3ος ερευνητικός στόχος είναι: Να διερευνηθούν οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, που υιοθετεί το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών. Περιλαμβάνει, δηλαδή, τη διερεύνηση των τεχνικών που ακολουθούν οι εμπλεκόμενοι νοσηλευτές στις συγκρούσεις και τον έλεγχο της υπόθεσης *H4: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.*

Όπως προέκυψε από την ανάλυση, οι τεχνικές που χρησιμοποιεί το νοσηλευτικό προσωπικό για την αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης είναι κατά σειρά φθίνουσας συχνότητας ο συμβιβασμός, η υποχώρηση, η συνεργασία, η αγνόηση και η επιβολή.

Σε σχέση με τον έλεγχο της υπόθεσης *H4: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.98*

Πίνακας 6.98 Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης 3ου ερευνητικού στόχου, ως προς τις υποθέσεις

Υπόθεση	Ερωτήσεις σχετικές με:	Αποτέλεσμα
H4: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	Επιβεβαιώθηκε ως προς φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακές υποχρεώσεις, νυκτερινά ωράρια ανά μήνα και βαθμό ενημέρωσης για διαχείριση συγκρούσεων.
		Απορρίφθηκε ως προς επάγγελμα, προϋπηρεσία στην επιχείρηση και συνολική προϋπηρεσία και ώρες εβδομαδιαίας εργασίας,

6.6 Αποτελέσματα 4ου ερευνητικού στόχου

Ο 4ος ερευνητικός στόχος είναι: Να διερευνηθεί ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.

Περιλαμβάνει, δηλαδή, τον υπολογισμό του βαθμού στον οποίο υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση και τον έλεγχο της υπόθεσης *H5: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης.*

6.6.1 Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης

Για να διαπιστωθεί ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διεξήχθη έλεγχος μέσης τιμής με $H_0: \mu=3$ και $H_1: \mu \neq 3$ μέσω του κριτηρίου t-test, σε 11 δηλώσεις του ερωτηματολογίου (E13-E23) που αναφέρονται στην ικανοποίηση από την εργασία.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι η εργασιακή ικανοποίηση κυμαίνεται, γενικά, σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Συγκεκριμένα από τις 11 δηλώσεις του ερωτηματολογίου, που αποδίδουν το μέγεθος της εργασιακής ικανοποίησης, οι επτά έχουν μέση τιμή πάνω από τρία, που σημαίνει ότι υπάρχει ικανοποίηση, η μία έχει $\mu=3,00$, δηλαδή αδιαφορία και μόνο τρεις δηλώσεις έχουν μέση τιμή μικρότερη του τρία. Οι δύο από αυτές τις δηλώσεις αναφέρονται στο λίγο χρόνο και την ενέργεια που έχουν οι εργαζόμενοι στη διάθεσή τους για τον εαυτό τους και την οικογένειά τους και η τρίτη στη μη επίτευξη των επαγγελματικών τους προσδοκιών. Τη μεγαλύτερη ικανοποίηση οι νοσηλευτές την αισθάνονται επειδή θεωρούν την εργασία τους ενδιαφέρουσα, οι οικογενειακές τους υποχρεώσεις δεν αποτελούν εμπόδιο στην εργασία, νιώθουν επιτυχημένοι και είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται. Στον Πίνακα 6.99 αποτυπώνονται όλες οι δηλώσεις που αναφέρονται στο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία κατά φθίνουσα σειρά.

Πίνακας 6.99
One-Sample Test: Εργασιακή Ικανοποίηση, έλεγχος υποθέσεων για το μέσο

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	12,348	96	,000	1,031	,87	1,20
23N.Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	11,452	96	,000	1,021	,84	1,20
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	9,081	95	,000	,740	,58	,90
13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	7,926	95	,000	,688	,52	,86
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	6,418	96	,000	,639	,44	,84
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα.	6,335	95	,000	,604	,41	,79
21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.	3,004	96	,003	,309	,10	,51
22N. Τα προβλήματα της εργασίας δε με απασχολούν και στο σπίτι.	1,146	95	,254	,135	-,10	,37
17N. Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.	-2,010	96	,047	-,237	-,47	,00
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	-3,058	96	,003	-,381	-,63	-,13
19N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.	-4,209	96	,000	-,474	-,70	-,25

6.6.2 Σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικών χαρακτηριστικών

Για να βρεθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, θα εξετάσουμε κάθε δήλωση του ερωτηματολογίου που αναφέρεται στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης με κάθε δημογραφική μεταβλητή ξεχωριστά, θεωρώντας ως μηδενική υπόθεση ότι ο βαθμός αυτός δε διαφέρει ανάλογα με τις δημογραφικές παραμέτρους.

6.6.2.1 Σχέση με το φύλο

Για να βρεθεί αν το φύλο συσχετίζεται με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, ελέγχθηκαν μέσω του t – test οι υποθέσεις:

H5₀: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δε διαφέρει ανάλογα με το φύλο

H5₁: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει ανάλογα με το φύλο

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value} < 0,05$ για τις δηλώσεις «Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου», «Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα», «Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα» και «Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου». Επομένως, γι' αυτές τις δηλώσεις γίνεται αποδεκτή η

H5₁: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει ανάλογα με το φύλο, ενώ για τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H5₀: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δε διαφέρει ανάλογα με το φύλο.

Πίνακας 6.100
Independent Samples Test: Φύλο * Εργασιακή ικανοποίηση

	Sig. (2-tailed)
13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	,005
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	,024
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα.	,001
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	,464
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	,110
21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.	,861
17N. Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.	,408
19N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.	,137
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	,152
22N. Τα προβλήματα της εργασίας δε με απασχολούν και στο σπίτι.	,994
23N. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	,020

Στη συνέχεια από τον Πίνακα 6.101 προκύπτουν τα εξής:

Οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από το αντικείμενο της εργασίας τους, θεωρούν την εργασία τους πιο ενδιαφέρουσα, είναι πιο ικανοποιημένες από τη θέση που κατέχουν και οι οικογενειακές υποχρεώσεις έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία τους σε μικρότερο βαθμό έναντι των ανδρών.

Πίνακας 6.101
Group Statistics: Φύλο * Εργασιακή ικανοποίηση

Φύλο		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	Άνδρας	15	3,13	,990	,256
	Γυναίκα	81	3,79	,786	,087
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	Άνδρας	15	3,40	1,121	,289
	Γυναίκα	82	4,15	,705	,078
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα.	Άνδρας	15	2,87	1,060	,274
	Γυναίκα	81	3,74	,848	,094
23N.Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	Άνδρας	15	3,33	1,175	,303
	Γυναίκα	82	4,15	,756	,083

6.6.2.2 Σχέση με την ηλικία

Για να βρεθεί αν η ηλικία συσχετίζεται με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test, οι υποθέσεις:

H₀: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δε διαφέρει ανάλογα με την ηλικία.

H₁: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει ανάλογα με την ηλικία.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value<0,05 για τις δηλώσεις «Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες» και «Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου». Επομένως, γι' αυτές τις δηλώσεις γίνεται αποδεκτή η

H₁: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει ανάλογα με την ηλικία, ενώ για τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H₀: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δε διαφέρει ανάλογα με την ηλικία.

Πίνακας 6.102
ANOVA: Ηλικία * Εργασιακή ικανοποίηση

	Sig. (2-tailed)
13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	,270
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	,511
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα.	,102
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	,121
21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.	,237
17N. Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.	,022
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	,993
23N. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	,805

Πίνακας 6.103
Robust Tests of Equality of Means: Ηλικία * Εργασιακή ικανοποίηση

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	Welch	6,833	2	31,993	,003
	Brown-Forsythe	7,977	2	55,909	,001
19N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.	Welch	1,537	2	34,004	,230
	Brown-Forsythe	1,357	2	63,880	,265
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	Welch	,006	2	29,728	,994
	Brown-Forsythe	,006	2	35,667	,994
22N. Τα προβλήματα της εργασίας δε με απασχολούν και στο σπίτι.	Welch	1,605	2	28,851	,218
	Brown-Forsythe	1,375	2	30,524	,268

a. Asymptotically F distributed.

Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Bonferroni, προκύπτει ότι οι έχοντες ηλικία από 41 ετών και πάνω θεωρούν ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές τους προσδοκίες σε μεγαλύτερο βαθμό, έναντι των νοσηλευτών που είναι στην ηλικιακή κατηγορία 21-30 (βλέπε Πίνακα 6.104). Επίσης, μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tamhane, προκύπτει ότι οι έχοντες ηλικία 21-30 δεν αισθάνονται τόσο επιτυχημένοι στην εργασία τους, έναντι των μεγαλύτερων (βλέπε Πίνακα 6.105).

Πίνακας 6.104
Multiple Comparisons Bonferroni:
Ηλικία * Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι
επαγγελματικές μου προσδοκίες

(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
21-30	31-40	-,201	,245	1,000	-,80	,40
	41-54	-1,045*	,372	,018	-1,95	-,14
31-40	21-30	,201	,245	1,000	-,40	,80
	41-54	-,844	,365	,069	-1,74	,05
41-54	21-30	1,045*	,372	,018	,14	1,95
	31-40	,844	,365	,069	-,05	1,74

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

Πίνακας 6.105
Multiple Comparisons Tamhane:
Ηλικία * Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου

(I) 2.1N Ηλικία	(J) 2.1N Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
21-30	31-40	-,571*	,169	,003	-,98	-,16
	41-54	-,699*	,236	,021	-1,31	-,09
31-40	21-30	,571*	,169	,003	,16	,98
	41-54	-,128	,217	,917	-,70	,45
41-54	21-30	,699*	,236	,021	,09	1,31
	31-40	,128	,217	,917	-,45	,70

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

6.6.2.3 Σχέση με το επάγγελμα

Για να βρεθεί αν το επάγγελμα συσχετίζεται με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, ελέγχθηκαν μέσω του t - test οι υποθέσεις:

H₀: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δε διαφέρει ανάλογα με το επάγγελμα.

H₁: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει ανάλογα με το επάγγελμα.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value>0,05 για όλες τις δηλώσεις. Επομένως, γίνεται αποδεκτή η

H₀: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δε διαφέρει ανάλογα με το επάγγελμα.

Πίνακας 6.106
Independent Samples Test: Επάγγελμα * Εργασιακή ικανοποίηση

	Sig. (2-tailed)
13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	,742
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	,800
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα.	,353
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	,076
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	,679
21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.	,643
17N. Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.	,104
19N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.	,372
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	,783
22N. Τα προβλήματα της εργασίας δε με απασχολούν και στο σπίτι.	,105
23N. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	,372

6.6.2.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

Για να βρεθεί αν το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, ελέγχθηκαν μέσω του one way ANOVA οι υποθέσεις:

H₅₀: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δε διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

H₅₁: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

Από την ανάλυση προκύπτει p-value<0,05 για τη δήλωση «Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου». Επομένως, γι' αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H₅₁: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ για όλες τις υπόλοιπες η

H₅₀: Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δε διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.107
ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Εργασιακή ικανοποίηση

	Sig.
13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	,445
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	,419
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα.	,056
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	,007
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	,927
21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.	,758
17N. Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.	,130
19N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.	,988
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	,932
22N. Τα προβλήματα της εργασίας δε με απασχολούν και στο σπίτι.	,436
23N. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	,836

Στη συνέχεια, μέσω τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Bonferroni, προκύπτει ότι οι κάτοχοι τίτλου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης νιώθουν πιο επιτυχημένοι στην εργασία τους έναντι των πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.108
Multiple Comparisons Bonferroni: Επίπεδο εκπαίδευσης *
Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου

(I) Επίπεδο εκπαίδευσης	(J) Επίπεδο εκπαίδευσης	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Δευτεροβάθμια	Τριτοβάθμια	,536*	,168	,006	,13	,95
	Μεταπτυχιακό	,424	,272	,366	-,24	1,09
Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	-,536*	,168	,006	-,95	-,13
	Μεταπτυχιακό	-,112	,271	1,000	-,77	,55
Μεταπτυχιακό	Δευτεροβάθμια	-,424	,272	,366	-1,09	,24
	Τριτοβάθμια	,112	,271	1,000	-,55	,77

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

6.6.2.5 Σχέση με οικογενειακές υποχρεώσεις

Για να βρεθεί αν οι οικογενειακές υποχρεώσεις συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω του t – test οι υποθέσεις:

H5₀: Η εργασιακή ικανοποίηση δε διαφέρει ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

H5₁: Η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Από την ανάλυση προκύπτει p -value<0,05 για τις δηλώσεις «Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου» και «Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο».

Επομένως, γι' αυτές τις δηλώσεις γίνεται αποδεκτή η

H5₁: Η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H5₀: Η εργασιακή ικανοποίηση δε διαφέρει ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Πίνακας 6.109
Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Εργασιακή ικανοποίηση

	Sig.
13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	,783
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	,263
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα.	,100
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	,008
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	,034
21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.	,916
17N. Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.	,259
19N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.	,180
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	,189
22N. Τα προβλήματα της εργασίας δε με απασχολούν και στο σπίτι.	,341
23N. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	,911

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.110, οι έχοντες οικογενειακές υποχρεώσεις νιώθουν πιο επιτυχημένοι στην εργασία τους και αισθάνονται ότι κάνουν κάτι πιο αξιοσημείωτο στο τέλος αυτής, έναντι των νοσηλευτών που δεν έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις.

Πίνακας 6.110
Group Statistics: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Εργασιακή ικανοποίηση

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	Χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις	44	3,52	,821	,124
	Με οικογενειακές υποχρεώσεις	48	3,96	,713	,103
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	Χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις	45	3,40	,986	,147
	Με οικογενειακές υποχρεώσεις	48	3,83	,953	,138

6.6.2.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση

Για να βρεθεί αν η προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H5₀: Η εργασιακή ικανοποίηση δε διαφέρει ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

H5₁: Η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value<0,05 μόνο για τη δήλωση «Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου». Επομένως, γι' αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H5₁: Η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή

η H5₀: Η εργασιακή ικανοποίηση δε διαφέρει ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Πίνακας 6.111
ANOVA: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Εργασιακή ικανοποίηση

	Sig.
13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	,517
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	,342
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα.	,381
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	,728
21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.	,941
17N. Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.	,172
19N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.	,805
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	,501
22N. Τα προβλήματα της εργασίας δε με απασχολούν και στο σπίτι.	,975
23N. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	,671

Πίνακας 6.112
Robust Tests of Equality of Means: Προϋπηρεσία στην
επιχείρηση * Εργασιακή ικανοποίηση

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	Welch	7,919	2	29,256	,002
	Brown-Forsythe	5,000	2	65,488	,010

a. Asymptotically F distributed.

Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλής σύγκρισης Tamhane, προκύπτει ότι οι νοσηλευτές που εργάζονται πάνω από 10 χρόνια στην επιχείρηση νιώθουν περισσότερο επιτυχημένοι στην εργασία τους έναντι αυτών που εργάζονται στην επιχείρηση μικρότερο χρονικό διάστημα.

Πίνακας 6.113
Multiple Comparisons Tamhane: Προϋπηρεσία στην
επιχείρηση * Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου

(I) 7 Προϋπηρεσία στην επιχείρηση	(J) 7 Προϋπηρεσία στην επιχείρηση	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	-,049	,181	,990	-,49	,39
	Πάνω από 10	-,768*	,224	,006	-1,34	-,20
5-10	0-5	,049	,181	,990	-,39	,49
	Πάνω από 10	-,719*	,190	,005	-1,22	-,21
Πάνω από 10	0-5	,768*	,224	,006	,20	1,34
	5-10	,719*	,190	,005	,21	1,22

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

6.6.2.7 Σχέση με τη συνολική προϋπηρεσία

Για να βρεθεί αν η συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H5₀: Η εργασιακή ικανοποίηση δε διαφέρει ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

H5₁: Η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value < 0,05 για τις δηλώσεις «Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου» και «Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα».

Επομένως, γι' αυτές τις δηλώσεις γίνεται αποδεκτή η

H5₁: Η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H5₀: Η εργασιακή ικανοποίηση δε διαφέρει ανάλογα με τη συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι νοσηλευτές στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Πίνακας 6.114
ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Εργασιακή ικανοποίηση

	Sig.
13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	,424
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	,620
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	,002
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	,457
21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.	,928
17N. Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.	,223
19N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.	,264
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	,727
22N. Τα προβλήματα της εργασίας δε με απασχολούν και στο σπίτι.	,422
23N. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	,426

Πίνακας 6.115
Robust Tests of Equality of Means: Συνολική προϋπηρεσία * Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	3,142	3	39,498	,036
Brown-Forsythe	2,601	3	68,237	,059

a. Asymptotically F distributed.

Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλής σύγκρισης Tamhane, προκύπτει ότι οι έχοντες συνολική προϋπηρεσία 10-15 χρόνια αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας που κατέχουν, έναντι αυτών που έχουν 5-10 χρόνια. Επίσης, μέσω του Bonferroni test, προκύπτει ότι οι νοσηλευτές με συνολική προϋπηρεσία 10-15 χρόνια, νιώθουν περισσότερο επιτυχημένοι στην εργασία τους, έναντι αυτών που έχουν λιγότερα από 10 χρόνια συνολική προϋπηρεσία.

Πίνακας 6.116
Multiple Comparisons Tamhane: Προϋπηρεσία στην
επιχείρηση * Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας

(I) Συνολική προϋπηρεσία	(J) Συνολική προϋπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	,040	,277	1,000	-,73	,81
	10-15	-,579	,282	,259	-1,37	,21
	Πάνω από 15	-,391	,313	,775	-1,27	,48
5-10	0-5	-,040	,277	1,000	-,81	,73
	10-15	-,619*	,217	,040	-1,22	-,02
	Πάνω από 15	-,432	,256	,475	-1,15	,29
10-15	0-5	,579	,282	,259	-,21	1,37
	5-10	,619*	,217	,040	,02	1,22
	Πάνω από 15	,188	,262	,980	-,55	,93
Πάνω από 15	0-5	,391	,313	,775	-,48	1,27
	5-10	,432	,256	,475	-,29	1,15
	10-15	-,188	,262	,980	-,93	,55

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

Πίνακας 6.117
Multiple Comparisons Bonferroni: Προϋπηρεσία στην
επιχείρηση * Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου

(I) Συνολική προϋπηρεσία	(J) Συνολική προϋπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	-,079	,213	1,000	-,65	,50
	10-15	-,806*	,260	,015	-1,51	-,10
	Πάνω από 15	-,614	,256	,110	-1,30	,08
5-10	0-5	,079	,213	1,000	-,50	,65
	10-15	-,726*	,222	,009	-1,33	-,13
	Πάνω από 15	-,535	,217	,094	-1,12	,05
10-15	0-5	,806*	,260	,015	,10	1,51
	5-10	,726*	,222	,009	,13	1,33
	Πάνω από 15	,191	,263	1,000	-,52	,90
Πάνω από 15	0-5	,614	,256	,110	-,08	1,30
	5-10	,535	,217	,094	-,05	1,12
	10-15	-,191	,263	1,000	-,90	,52

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

6.6.2.8 Σχέση με τις ώρες εργασίας εβδομαδιαίως

Για να βρεθεί αν οι ώρες που εργάζονται οι νοσηλευτές ανά εβδομάδα συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω του t - test, οι υποθέσεις:

H5₀: Η εργασιακή ικανοποίηση δε διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

H5₁: Η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value>0,05 για όλες τις δηλώσεις και επομένως γίνεται αποδεκτή η

H5₀: Η εργασιακή ικανοποίηση δε διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας.

Πίνακας 6.118
Independent Samples Test: Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως * Εργασιακή ικανοποίηση

	Sig.
13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	,725
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	,379
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα.	,195
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	,731
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	,795
21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.	,647
17N. Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.	,776
19N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.	,123
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	,059
22N. Τα προβλήματα της εργασίας δε με απασχολούν και στο σπίτι.	,633
23N. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	,572

6.6.2.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα

Για να βρεθεί αν το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων, που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα, συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H5₀: Η εργασιακή ικανοποίηση δε διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

H5₁: Η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value} < 0,05$ για τις δηλώσεις «Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου» και «Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα». Επομένως, γι' αυτές τις δηλώσεις γίνεται αποδεκτή η

H5₁: Η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H5₀: Η εργασιακή ικανοποίηση δε διαφέρει ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων που κάνουν οι νοσηλευτές ανά μήνα.

Πίνακας 6.119
ANOVA: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων * Εργασιακή ικανοποίηση

	Sig.
13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	,212
14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.	,155
16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.	,001
18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	,503
21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.	,264
17N. Θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.	,509
19N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.	,709
20N. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου δεν επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.	,624
22N. Τα προβλήματα της εργασίας δε με απασχολούν και στο σπίτι.	,437
23N. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.	,696

Πίνακας 6.120
Robust Tests of Equality of Means: Πλήθος νυκτερινών ωραρίων * Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	4,183	2	28,000	,026
Brown-Forsythe	4,034	2	41,489	,025

a. Asymptotically F distributed.

Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλής σύγκρισης Bonferroni, προκύπτει ότι οι νοσηλευτές που δεν εργάζονται νύκτα ή κάνουν έως και πέντε νυκτερινά ωράρια το μήνα

νιώθουν περισσότερο επιτυχημένοι στην εργασία τους, έναντι αυτών που κάνουν περισσότερα από πέντε νυκτερινές βάρδιες ανά μήνα. Επίσης, μέσω του Tamhane test, προκύπτει ότι οι νοσηλευτές που κάνουν 1-5 νυκτερινά ωράρια αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας που κατέχουν, έναντι αυτών που κάνουν πάνω από πέντε νυκτερινά ωράρια το μήνα.

Πίνακας 6.121
Multiple Comparisons Bonferroni: Πλήθος νυκτερινών
ωραρίων * Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου

(I) Νυκτερινά ωράρια	(J) Νυκτερινά ωράρια	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Κανένα	1-5	-,010	,221	1,000	-,55	,53
	Πάνω από 5	,789 [*]	,205	,001	,29	1,29
1-5	Κανένα	,010	,221	1,000	-,53	,55
	Πάνω από 5	,798 [*]	,269	,012	,14	1,45
Πάνω από 5	Κανένα	-,789 [*]	,205	,001	-1,29	-,29
	1-5	-,798 [*]	,269	,012	-1,45	-,14

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

Πίνακας 6.122
Multiple Comparisons Tamhane: Πλήθος νυκτερινών
ωραρίων * Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση
εργασίας που κατέχω σήμερα

(I) Νυκτερινά ωράρια	(J) Νυκτερινά ωράρια	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Κανένα	1-5	-,221	,255	,778	-,88	,44
	Πάνω από 5	,587	,231	,052	,00	1,18
1-5	Κανένα	,221	,255	,778	-,44	,88
	Πάνω από 5	,808 [*]	,304	,038	,04	1,58
Πάνω από 5	Κανένα	-,587	,231	,052	-1,18	,00
	1-5	-,808 [*]	,304	,038	-1,58	-,04

6.6.3 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα 4ου ερευνητικού στόχου

Ο 4ος ερευνητικός στόχος είναι: Να διερευνηθεί ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.

Περιλαμβάνει, δηλαδή, τον υπολογισμό του βαθμού στον οποίο υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση και τον έλεγχο της υπόθεσης *H5: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης.*

Από την ανάλυση προέκυψε ότι η εργασιακή ικανοποίηση κυμαίνεται, γενικά, σε αρκετά υψηλά επίπεδα και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση οι νοσηλευτές την αισθάνονται επειδή θεωρούν την εργασία τους ενδιαφέρουσα, οι οικογενειακές τους υποχρεώσεις δεν αποτελούν εμπόδιο στην εργασία, νιώθουν επιτυχημένοι και είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται.

Σε σχέση με τον έλεγχο της υπόθεσης *H5: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης*, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 6.123.

Πίνακας 6.123
Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης 4ου ερευνητικού στόχου, ως προς τις υποθέσεις

Υπόθεση	Ερωτήσεις σχετικές με:	Αποτέλεσμα
H5: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και παράγοντες που σχετίζονται με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης	Επιβεβαιώθηκε ως προς φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακές υποχρεώσεις, προϋπηρεσία στην επιχείρηση, συνολική προϋπηρεσία και νυκτερινά ωράρια ανά μήνα.
		Απορρίφθηκε ως προς επάγγελμα και ώρες εβδομαδιαίας εργασίας.

6.7 Αποτελέσματα 5ου ερευνητικού στόχου

Ο 5ος ερευνητικός στόχος είναι: Να διερευνηθούν οι τομείς της εργασίας που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.

Περιλαμβάνει, δηλαδή, τη διερεύνηση των τομέων της εργασίας, οι οποίοι σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και τον έλεγχο της υπόθεσης *H6: Τα δημογραφικά*

χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τους τομείς της εργασίας, οι οποίοι προκαλούν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.

6.7.1 Τομείς εργασίας που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Για να διερευνηθεί η σημαντικότητα των παραγόντων εργασίας, οι οποίοι σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, έγινε έλεγχος μέσης τιμής μέσω του κριτηρίου t-test, με $H_0: \mu=3$ και $H_1: \mu \neq 3$, σε 23 δηλώσεις του ερωτηματολογίου που αναφέρονται ως οι κυριότεροι τομείς της εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση.

Από την επεξεργασία των στοιχείων προκύπτει ότι οι κυριότεροι τομείς της εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση στους νοσηλευτές είναι οι σχέσεις με τους ασθενείς και η αποθεραπεία τους, η επικοινωνία, η κατανόηση και γενικότερα οι σχέσεις με τους συναδέλφους. Αντίθετα, οι τομείς που προσφέρουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση, αλλά όχι κάτω από το μέσο όρο είναι ο φόρτος εργασίας, η ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού και οι οικονομικές αμοιβές. Στον Πίνακα 6.124 αποτυπώνονται όλοι οι τομείς που διερευνήθηκαν, κατά φθίνουσα σειρά σημαντικότητας.

Πίνακας 6.124
One-Sample Test: Κυριότεροι τομείς εργασιακής ικανοποίησης

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
24.20 Σχέσεις με τους ασθενείς	10,738	96	,000	,897	,73	1,06
24.9 Ίαση ασθενών	10,591	95	,000	,885	,72	1,05
24.21 Επικοινωνία με συναδέλφους	8,915	96	,000	,742	,58	,91
24.22 Κατανόηση από συναδέλφους	9,081	95	,000	,740	,58	,90
24.19 Σχέσεις με συναδέλφους	8,740	96	,000	,722	,56	,89
24.14 Χρήση ικανοτήτων	9,051	95	,000	,688	,54	,84
24.17 Αναγνώριση της προσφοράς	5,928	95	,000	,677	,45	,90
24.18 Αναγνώριση από συναδέλφους	7,165	96	,000	,670	,48	,86
24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας	7,646	95	,000	,667	,49	,84
24.1 Ανάπτυξη πρωτοβουλίας/δημιουργικότητας	7,112	95	,000	,656	,47	,84
24.7 Πληροφόρηση για στόχους	4,975	95	,000	,510	,31	,71
24.6 Πληροφόρηση προσωπικού	4,869	96	,000	,505	,30	,71
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	5,048	96	,000	,474	,29	,66
24.11 Κύρος εργασίας	4,381	95	,000	,458	,25	,67
24.5 Εκπαίδευση προσωπικού	3,815	95	,000	,448	,21	,68
24.3 Πληροφόρηση για επιτεύγματα	4,569	95	,000	,438	,25	,63
24.12 Προκλήσεις εργασίας	3,989	96	,000	,412	,21	,62
24.16 Θέση	5,020	94	,000	,368	,22	,51
24.2 Προοπτικές εξέλιξης	3,604	96	,000	,351	,16	,54
24.8 Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	2,939	95	,004	,292	,09	,49
24.4 Φόρτος εργασίας	,240	94	,811	,032	-,23	,29
24.10 Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού	,080	94	,936	,011	-,25	,27
24.23 Οικονομικές αμοιβές	-,629	96	,531	-,072	-,30	,16

6.7.2 Σχέση των τομέων εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Για να βρεθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ των τομέων εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, θα εξετάσουμε αυτούς τους τομείς με κάθε δημογραφική μεταβλητή ξεχωριστά, θεωρώντας ως μηδενική υπόθεση ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν συσχετίζονται με τους τομείς της εργασίας, οι οποίοι προκαλούν την εργασιακή ικανοποίηση.

6.7.2.1 Σχέση με το φύλο

Για να βρεθεί αν το φύλο συσχετίζεται με τους τομείς που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω του t – test οι υποθέσεις:

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με το φύλο

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με το φύλο.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value<0,05 για τους τομείς «Φόρτος εργασίας», «Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)» και «Προκλήσεις εργασίας».

Επομένως, γι' αυτούς τους τομείς γίνεται αποδεκτή η

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με το φύλο ενώ για όλους τους υπόλοιπους γίνεται αποδεκτή η

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με το φύλο.

Πίνακας 6.125	
Independent Samples Test: Φύλο * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	
	Sig. (2- tailed)
24.1 Ανάπτυξη πρωτοβουλίας/ δημιουργικότητας	,156
24.2 Προοπτικές εξέλιξης	,424
24.3 Πληροφόρηση για επιτεύγματα	,288
24.4 Φόρτος εργασίας	,037
24.5 Εκπαίδευση προσωπικού	,366
24.6 Πληροφόρηση προσωπικού	,482
24.7 Πληροφόρηση για στόχους	,646
24.8 Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	,032
24.9 Ίαση ασθενών	,262
24.10 Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού	,639
24.11 Κύρος εργασίας	,108
24.12 Προκλήσεις εργασίας	,023
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	,063
24.14 Χρήση ικανοτήτων	,531
24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας	,201
24.16 Θέση	,385
24.17 Αναγνώριση της προσφοράς	,337
24.18 Αναγνώριση από συναδέλφους	,283
24.19 Σχέσεις με συναδέλφους	,952
24.20 Σχέσεις με τους ασθενείς	,878
24.21 Επικοινωνία με συναδέλφους	,964
24.22 Κατανόηση από συναδέλφους	,702
24.23 Οικονομικές αμοιβές	,821

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.126, οι άνδρες επηρεάζονται αρνητικότερα, έναντι των γυναικών, από το φόρτο εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και τις προκλήσεις της εργασίας.

Πίνακας 6.126
Group Statistics Φύλο * Τομείς εργασιακής
ικανοποίησης

Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
24.4 Φόρτος εργασίας	Άνδρας	15	2,40	1,242	,321
	Γυναίκα	80	3,15	1,264	,141
24.8 Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	Άνδρας	15	2,80	1,265	,327
	Γυναίκα	81	3,38	,888	,099
24.12 Προκλήσεις εργασίας	Άνδρας	15	2,87	1,060	,274
	Γυναίκα	82	3,51	,984	,109

6.7.2.2 Σχέση με την ηλικία

Για να βρεθεί αν η ηλικία συσχετίζεται με τους τομείς που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με την ηλικία

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με την ηλικία.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλους τους τομείς εργασίας που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με την ηλικία.

Πίνακας 6.127	
ANOVA: Ηλικία * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	
	Sig.
24.1 Ανάπτυξη πρωτοβουλίας/ δημιουργικότητας	,420
24.2 Προοπτικές εξέλιξης	,696
24.3 Πληροφόρηση για επιτεύγματα	,485
24.4 Φόρτος εργασίας	,838
24.5 Εκπαίδευση προσωπικού	,863
24.6 Πληροφόρηση προσωπικού	,640
24.7 Πληροφόρηση για στόχους	,757
24.8 Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	,396
24.9 Ίαση ασθενών	,824
24.10 Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού	,656
24.11 Κύρος εργασίας	,470
24.12 Προκλήσεις εργασίας	,836
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	,707
24.14 Χρήση ικανοτήτων	,252
24.16 Θέση	,117
24.17 Αναγνώριση της προσφοράς	,995
24.18 Αναγνώριση από συναδέλφους	,706
24.19 Σχέσεις με συναδέλφους	,426
24.20 Σχέσεις με τους ασθενείς	,737
24.21 Επικοινωνία με συναδέλφους	,856
24.22 Κατανόηση από συναδέλφους	,893
24.23 Οικονομικές αμοιβές	,107

Πίνακας 6.128
Robust Tests of Equality of Means: Ηλικία * Τομείς
εργασιακής ικανοποίησης

24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1,302	2	40,721	,283
Brown-Forsythe	,800	2	85,254	,453

a. Asymptotically F distributed.

6.7.2.3 Σχέση με το επάγγελμα

Για να βρεθεί αν το επάγγελμα συσχετίζεται με τους τομείς που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω του t- test οι υποθέσεις:

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με το επάγγελμα

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με το επάγγελμα.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλους τους τομείς εργασίας που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με το επάγγελμα.

Πίνακας 6.129	
Independent Samples Test: Επάγγελμα * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης	
	Sig. (2-tailed)
24.1 Ανάπτυξη πρωτοβουλίας/ δημιουργικότητας	,475
24.2 Προοπτικές εξέλιξης	,750
24.3 Πληροφόρηση για επιτεύγματα	,492
24.4 Φόρτος εργασίας	,868
24.5 Εκπαίδευση προσωπικού	,681
24.6 Πληροφόρηση προσωπικού	,628
24.7 Πληροφόρηση για στόχους	,099
24.8 Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	,722
24.9 Ίαση ασθενών	,751
24.10 Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού	,466
24.11 Κύρος εργασίας	,815
24.12 Προκλήσεις εργασίας	,358
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	,142
24.14 Χρήση ικανοτήτων	,081
24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας	,933
24.16 Θέση	,433
24.17 Αναγνώριση της προσφοράς	,613
24.18 Αναγνώριση από συναδέλφους	,472
24.19 Σχέσεις με συναδέλφους	,757
24.20 Σχέσεις με τους ασθενείς	,401
24.21 Επικοινωνία με συναδέλφους	,898
24.22 Κατανόηση από συναδέλφους	,707
24.23 Οικονομικές αμοιβές	,654

6.7.2.4 Σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

Για να βρεθεί αν το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται με τους τομείς που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με το επίπεδο εκπαίδευσης

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις επιπτώσεις σύγκρουσης που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η

H60: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δε συσχετίζονται με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.130
ANOVA: Επίπεδο εκπαίδευσης * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης

	Sig.
24.1 Ανάπτυξη πρωτοβουλίας/ δημιουργικότητας	,423
24.2 Προοπτικές εξέλιξης	,829
24.3 Πληροφόρηση για επιτεύγματα	,696
24.4 Φόρτος εργασίας	,830
24.5 Εκπαίδευση προσωπικού	,839
24.6 Πληροφόρηση προσωπικού	,815
24.7 Πληροφόρηση για στόχους	,373
24.9 Ίαση ασθενών	,911
24.10 Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού	,887
24.11 Κύρος εργασίας	,870
24.12 Προκλήσεις εργασίας	,644
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	,155
24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας	,623
24.16 Θέση	,447
24.17 Αναγνώριση της προσφοράς	,758
24.18 Αναγνώριση από συναδέλφους	,431
24.19 Σχέσεις με συναδέλφους	,876
24.21 Επικοινωνία με συναδέλφους	,449
24.22 Κατανόηση από συναδέλφους	,420

Πίνακας 6.131
Robust Tests of Equality of Means: Επίπεδο εκπαίδευσης * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
24.8 Συνθήκες εργασίας	Welch	,075	2	36,367	,928
(εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	Brown-Forsythe	,032	2	87,080	,969
24.14 Χρήση ικανοτήτων	Welch	2,401	2	39,708	,104
	Brown-Forsythe	2,453	2	88,944	,092
24.20 Σχέσεις με τους ασθενείς	Welch	1,218	2	29,607	,310
	Brown-Forsythe	1,656	2	66,773	,199
24.23 Οικονομικές αμοιβές	Welch	,544	2	24,243	,587
	Brown-Forsythe	,601	2	28,289	,555

a. Asymptotically F distributed.

6.7.2.5 Σχέση με οικογενειακές υποχρεώσεις

Για να βρεθεί αν οι οικογενειακές υποχρεώσεις συσχετίζονται με τους τομείς που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω του t - test οι υποθέσεις:

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με τις οικογενειακές υποχρεώσεις

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι p-value<0,05 υπάρχει μόνο για τη δήλωση «Παράγοντας που μου προκαλεί μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση είναι η ίαση ασθενών». Επομένως, για αυτή τη δήλωση γίνεται αποδεκτή η

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με τις οικογενειακές υποχρεώσεις, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Πίνακας 6.132
Independent Samples Test: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Τομείς
εργασιακής ικανοποίησης

	Sig. (2- tailed)
24.1 Ανάπτυξη πρωτοβουλίας/ δημιουργικότητας	,469
24.2 Προοπτικές εξέλιξης	,830
24.3 Πληροφόρηση για επιτεύγματα	,756
24.4 Φόρτος εργασίας	,372
24.5 Εκπαίδευση προσωπικού	,303
24.6 Πληροφόρηση προσωπικού	,570
24.7 Πληροφόρηση για στόχους	,149
24.8 Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	,165
24.9 Ίαση ασθενών	,007
24.10 Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού	,809
24.11 Κύρος εργασίας	,851
24.12 Προκλήσεις εργασίας	,673
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	,397
24.14 Χρήση ικανοτήτων	,819
24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας	,153
24.16 Θέση	,779
24.17 Αναγνώριση της προσφοράς	,331
24.18 Αναγνώριση από συναδέλφους	,914
24.19 Σχέσεις με συναδέλφους	,813
24.20 Σχέσεις με τους ασθενείς	,060
24.21 Επικοινωνία με συναδέλφους	,634
24.22 Κατανόηση από συναδέλφους	,909
24.23 Οικονομικές αμοιβές	,386

Στη συνέχεια από τον Πίνακα 6.133 προκύπτει ότι οι μη έχοντες οικογενειακές υποχρεώσεις θεωρούν περισσότερο σημαντικό τον παράγοντα «Ίαση ασθενών» έναντι των νοσηλευτών που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις.

Πίνακας 6.133

Group Statistics: Οικογενειακές υποχρεώσεις * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
24.9 Ίαση ασθενών	Χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις	45	4,09	,701	,105
	Με οικογενειακές υποχρεώσεις	47	3,64	,870	,127

6.7.2.6 Σχέση με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση

Για να βρεθεί αν η προϋπηρεσία στην επιχείρηση συσχετίζεται με τους τομείς που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις επιπτώσεις σύγκρουσης που ελέγχθηκαν γίνεται αποδεκτή η

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με την προϋπηρεσία στην επιχείρηση.

Πίνακας 6.134
ANOVA: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης

	Sig.
24.1 Ανάπτυξη πρωτοβουλίας/ δημιουργικότητας	,633
24.2 Προοπτικές εξέλιξης	,658
24.3 Πληροφόρηση για επιτεύγματα	,966
24.4 Φόρτος εργασίας	,915
24.7 Πληροφόρηση για στόχους	,964
24.10 Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού	,476
24.11 Κύρος εργασίας	,298
24.12 Προκλήσεις εργασίας	,802
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	,655
24.14 Χρήση ικανοτήτων	,699
24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας	,860
24.16 Θέση	,477
24.17 Αναγνώριση της προσφοράς	,652
24.18 Αναγνώριση από συναδέλφους	,945
24.19 Σχέσεις με συναδέλφους	,885
24.20 Σχέσεις με τους ασθενείς	,516
24.21 Επικοινωνία με συναδέλφους	,257
24.22 Κατανόηση από συναδέλφους	,730
24.23 Οικονομικές αμοιβές	,853

Πίνακας 6.135
Robust Tests of Equality of Means: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
24.5 Εκπαίδευση	Welch	1,637	2	23,985	,216
προσωπικού	Brown-Forsythe	1,666	2	28,347	,207
24.6 Πληροφόρηση	Welch	,759	2	24,033	,479
προσωπικού	Brown-Forsythe	,636	2	29,075	,537
24.8 Συνθήκες εργασίας	Welch	1,044	2	25,526	,367
(εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	Brown-Forsythe	1,104	2	38,428	,342
24.9 Ίαση ασθενών	Welch	,092	2	24,215	,912
	Brown-Forsythe	,077	2	27,114	,926

a. Asymptotically F distributed.

6.7.2.7 Σχέση με τη συνολική προϋπηρεσία

Για να βρεθεί αν η συνολική προϋπηρεσία συσχετίζεται με τους τομείς που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με τη συνολική προϋπηρεσία

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με τη συνολική προϋπηρεσία.

Από την ανάλυση προκύπτει $p\text{-value} < 0,05$ για τις δηλώσεις «Τομέας της εργασίας που μου προκαλεί μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας» και «Τομέας της εργασίας που μου προκαλεί μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν οι οικονομικές αμοιβές». Επομένως, για αυτές τις δηλώσεις γίνεται αποδεκτή η

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με τη συνολική προϋπηρεσία, ενώ για όλες τις υπόλοιπες γίνεται αποδεκτή η

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με τη συνολική προϋπηρεσία.

Πίνακας 6.136
ANOVA: Συνολική προϋπηρεσία * Τομείς εργασιακής
ικανοποίησης

	Sig.
24.2 Προοπτικές εξέλιξης	,830
24.3 Πληροφόρηση για επιτεύγματα	,629
24.4 Φόρτος εργασίας	,641
24.5 Εκπαίδευση προσωπικού	,607
24.6 Πληροφόρηση προσωπικού	,980
24.7 Πληροφόρηση για στόχους	,816
24.8 Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	,685
24.10 Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού	,784
24.11 Κύρος εργασίας	,602
24.12 Προκλήσεις εργασίας	,754
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	,108
24.16 Θέση	,244
24.17 Αναγνώριση της προσφοράς	,905
24.18 Αναγνώριση από συναδέλφους	,455
24.19 Σχέσεις με συναδέλφους	,643
24.20 Σχέσεις με τους ασθενείς	,221
24.21 Επικοινωνία με συναδέλφους	,912
24.22 Κατανόηση από συναδέλφους	,896

Πίνακας 6.137
Robust Tests of Equality of Means: Συνολική προϋπηρεσία * Τομείς
εργασιακής ικανοποίησης

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
24.1 Ανάπτυξη	Welch	,417	3	40,785	,741
πρωτοβουλίας/ δημιουργικότητας	Brown-Forsythe	,389	3	60,114	,761
24.9 Ίαση ασθενών	Welch	,571	3	38,630	,637
	Brown-Forsythe	,430	3	61,932	,732
24.14 Χρήση ικανοτήτων	Welch	1,322	3	41,715	,280
	Brown-Forsythe	1,487	3	64,442	,226
24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο	Welch	2,822	3	42,381	,050
της επαγγελματικής μου	Brown-Forsythe	3,202	3	81,191	,028
δραστηριότητας	Welch	4,172	3	40,143	,012
24.23 Οικονομικές αμοιβές	Brown-Forsythe	3,306	3	59,754	,026

a. Asymptotically F distributed.

Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tamhane, προκύπτει ότι οι έχοντες συνολική προϋπηρεσία 10-15 χρόνια θεωρούν ότι το ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής τους δραστηριότητας τους προσφέρει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση έναντι των νοσηλευτών που έχουν συνολική προϋπηρεσία 5-10 χρόνια. Επίσης, οι έχοντες πάνω από 15 χρόνια συνολική προϋπηρεσία θεωρούν ότι οι οικονομικές αμοιβές τους προσφέρουν περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση έναντι των νοσηλευτών που έχουν συνολική προϋπηρεσία 10-15 χρόνια.

Πίνακας 6.138
Multiple Comparisons Tamhane: Συνολική προϋπηρεσία * Τομείς
εργασιακής ικανοποίησης

Dependent Variable	(I) Συνολική προϋπηρεσία	(J) Συνολική προϋπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας	0-5	5-10	,375	,223	,469	-,24	,99
		10-15	-,211	,208	,901	-,79	,37
		Πάνω από 15	-,034	,241	1,000	-,71	,64
	5-10	0-5	-,375	,223	,469	-,99	,24
		10-15	-,585*	,200	,030	-1,13	-,04
		Πάνω από 15	-,409	,233	,421	-1,05	,24
	10-15	0-5	,211	,208	,901	-,37	,79
		5-10	,585*	,200	,030	,04	1,13
		Πάνω από 15	,176	,219	,964	-,44	,79
	Πάνω από 15	0-5	,034	,241	1,000	-,64	,71
		5-10	,409	,233	,421	-,24	1,05
		10-15	-,176	,219	,964	-,79	,44
24.23 Οικονομικές αμοιβές	0-5	5-10	-,020	,354	1,000	-1,02	,98
		10-15	,289	,349	,960	-,70	1,28
		Πάνω από 15	-,799	,404	,295	-1,93	,33
	5-10	0-5	,020	,354	1,000	-,98	1,02
		10-15	,310	,231	,709	-,32	,94
		Πάνω από 15	-,779	,308	,097	-1,65	,09
	10-15	0-5	-,289	,349	,960	-1,28	,70
		5-10	-,310	,231	,709	-,94	,32
		Πάνω από 15	-1,088*	,303	,008	-1,95	-,23
	Πάνω από 15	0-5	,799	,404	,295	-,33	1,93
		5-10	,779	,308	,097	-,09	1,65
		10-15	1,088*	,303	,008	,23	1,95

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

6.7.2.8 Σχέση με ώρες εβδομαδιαίας εργασίας

Για να βρεθεί αν οι ώρες εβδομαδιαίας εργασίας συσχετίζονται με τους τομείς που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω του t - test οι υποθέσεις:

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με τις ώρες εβδομαδιαίας εργασίας

H₆₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με τις ώρες εβδομαδιαίας εργασίας.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι όλα τα p-value παίρνουν τιμές μεγαλύτερες από 0,05 και επομένως για όλες τις επιπτώσεις σύγκρουσης που ελέγχτηκαν γίνεται αποδεκτή η

H₆₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με τις ώρες εβδομαδιαίας εργασίας.

Πίνακας 6.139
Independent Samples Test: Ώρες εβδομαδιαίας εργασίας *
Τομείς εργασιακής ικανοποίησης

	Sig. (2- tailed)
24.1 Ανάπτυξη πρωτοβουλίας/ δημιουργικότητας	,894
24.2 Προοπτικές εξέλιξης	,494
24.3 Πληροφόρηση για επιτεύγματα	,231
24.4 Φόρτος εργασίας	,225
24.5 Εκπαίδευση προσωπικού	,329
24.6 Πληροφόρηση προσωπικού	,441
24.7 Πληροφόρηση για στόχους	,393
24.8 Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	,732
24.9 Ίαση ασθενών	,952
24.10 Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού	,418
24.11 Κύρος εργασίας	,354
24.12 Προκλήσεις εργασίας	,237
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	,862
24.14 Χρήση ικανοτήτων	,816
24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας	,184
24.16 Θέση	,414
24.17 Αναγνώριση της προσφοράς	,338
24.18 Αναγνώριση από συναδέλφους	,645
24.19 Σχέσεις με συναδέλφους	,238
24.20 Σχέσεις με τους ασθενείς	,226
24.21 Επικοινωνία με συναδέλφους	,290
24.22 Κατανόηση από συναδέλφους	,267
24.23 Οικονομικές αμοιβές	,901

6.7.2.9 Σχέση με τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα

Για να βρεθεί αν το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων ανά μήνα συσχετίζονται με τους τομείς που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση, ελέγχθηκαν μέσω των one way ANOVA, Welch test και Brown-Forsythe test οι υποθέσεις:

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων ανά μήνα

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων ανά μήνα.

Από την ανάλυση προκύπτει p-value<0,05 για τις δηλώσεις «Τομέας της εργασίας που μου προκαλεί μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν οι προκλήσεις της εργασίας», «Τομέας της εργασίας που μου προκαλεί μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί η ευχαρίστηση από την εργασία» και «Τομέας της εργασίας που μου προκαλεί μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί η ίαση ασθενών». Επομένως, για αυτές τις δηλώσεις γίνεται αποδεκτή η

H₁: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων ανά μήνα, ενώ για όλες τις άλλες γίνεται αποδεκτή η

H₀: Οι τομείς εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετίζονται με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων ανά μήνα.

Πίνακας 6.140
ANOVA: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Τομείς εργασιακής
ικανοποίησης

	Sig.
24.3 Πληροφόρηση για επιτεύγματα	,248
24.4 Φόρτος εργασίας	,308
24.5 Εκπαίδευση προσωπικού	,188
24.8 Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)	,728
24.10 Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού	,389
24.11 Κύρος εργασίας	,878
24.12 Προκλήσεις εργασίας	,003
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	,000
24.14 Χρήση ικανοτήτων	,270
24.15 Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας	,974
24.16 Θέση	,216
24.17 Αναγνώριση της προσφοράς	,399
24.19 Σχέσεις με συναδέλφους	,470
24.21 Επικοινωνία με συναδέλφους	,990
24.22 Κατανόηση από συναδέλφους	,946
24.23 Οικονομικές αμοιβές	,364

Πίνακας 6.141
Robust Tests of Equality of Means: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Τομείς
εργασιακής ικανοποίησης

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
24.1 Ανάπτυξη	Welch	2,811	2	25,262	,079
πρωτοβουλίας/ δημιουργικότητας	Brown-Forsythe	2,426	2	35,374	,103
24.2 Προοπτικές εξέλιξης	Welch	,045	2	26,875	,956
	Brown-Forsythe	,058	2	36,921	,943
24.6 Πληροφόρηση	Welch	1,418	2	25,764	,260
προσωπικού	Brown-Forsythe	1,144	2	33,255	,331
24.7 Πληροφόρηση για	Welch	2,324	2	26,496	,117
στόχους	Brown-Forsythe	2,435	2	37,564	,101
24.9 Ίαση ασθενών	Welch	4,805	2	35,102	,014
	Brown-Forsythe	3,006	2	44,622	,060
24.18 Αναγνώριση από	Welch	,205	2	30,050	,816
συναδέλφους	Brown-Forsythe	,214	2	32,191	,808
24.20 Σχέσεις με τους	Welch	1,235	2	39,435	,302
ασθενείς	Brown-Forsythe	1,332	2	69,840	,271

a. Asymptotically F distributed.

Στη συνέχεια, μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Bonferroni, προκύπτει ότι οι νοσηλευτές που δεν εργάζονται νύκτα θεωρούν ότι οι προκλήσεις της εργασίας τους προσφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση έναντι αυτών που κάνουν πάνω από πέντε νυκτερινές βάρδιες το μήνα. Επίσης, αυτοί που κάνουν 0-5 νυκτερινά ωράρια θεωρούν σημαντικότερο παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης την ευχαρίστηση από την εργασία έναντι των νοσηλευτών που κάνουν πάνω από πέντε νυκτερινά το μήνα.

Επιπλέον, μέσω του Tamhane test, προκύπτει ότι οι νοσηλευτές που κάνουν 1-5 νυκτερινές βάρδιες το μήνα θεωρούν ότι η ίαση των ασθενών τους προσφέρει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση έναντι αυτών που δεν εργάζονται νύκτα.

Πίνακας 6.142
Multiple Comparisons Bonferroni: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Τομείς εργασιακής ικανοποίησης

Dependent Variable	(I) Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	(J) Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
24.12 Προκλήσεις εργασίας	Κανένα	1-5	,159	,269	1,000	-,50	,82
		Πάνω από 5	,912*	,256	,002	,29	1,54
	1-5	Κανένα	-,159	,269	1,000	-,82	,50
		Πάνω από 5	,753	,329	,074	-,05	1,56
	Πάνω από 5	Κανένα	-,912*	,256	,002	-1,54	-,29
		1-5	-,753	,329	,074	-1,56	,05
24.13 Ευχαρίστηση από εργασία	Κανένα	1-5	,111	,232	1,000	-,46	,68
		Πάνω από 5	,938*	,221	,000	,40	1,48
	1-5	Κανένα	-,111	,232	1,000	-,68	,46
		Πάνω από 5	,827*	,285	,014	,13	1,52
	Πάνω από 5	Κανένα	-,938*	,221	,000	-1,48	-,40
		1-5	-,827*	,285	,014	-1,52	-,13

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

Πίνακας 6.143
Multiple Comparisons Tamhane: Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα * Ίαση ασθενών

(I) Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	(J) Νυκτερινά ωράρια ανά μήνα	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Κανένα	1-5	-,491*	,163	,013	-,90	-,08
	Πάνω από 5	-,048	,226	,995	-,62	,53
1-5	Κανένα	,491*	,163	,013	,08	,90
	Πάνω από 5	,443	,229	,180	-,14	1,03
Πάνω από 5	Κανένα	,048	,226	,995	-,53	,62
	1-5	-,443	,229	,180	-1,03	,14

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

6.7.3 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα 5ου ερευνητικού στόχου

Ο 5ος ερευνητικός στόχος είναι: Να διερευνηθούν οι τομείς της εργασίας που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.

Περιλαμβάνει, δηλαδή, τη διερεύνηση των τομέων της εργασίας, οι οποίοι σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και τον έλεγχο της υπόθεσης H_0 : Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τους τομείς της εργασίας, οι οποίοι προκαλούν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.

Πίνακας 6.144
Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης 5ου ερευνητικού στόχου, ως προς τις υποθέσεις

Υπόθεση	Ερωτήσεις σχετικές με:	Αποτέλεσμα
H6: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τους τομείς της εργασίας, οι οποίοι προκαλούν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και τομείς της εργασίας που προκαλούν μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση	Επιβεβαιώθηκε ως προς το φύλο, συνολική προϋπηρεσία και νυκτερινά ωράρια ανά μήνα.
		Απορρίφθηκε ως προς ηλικία, επάγγελμα, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακές υποχρεώσεις, προϋπηρεσία στην επιχείρηση, ώρες εβδομαδιαίας εργασίας και νυκτερινά ωράρια ανά μήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Συμπεράσματα

7.1 Εισαγωγή

Τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας προκύπτουν από την ανάλυση 97 απαντήσεων, που προέρχονται από τη διανομή 110 ερωτηματολογίων μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού της Βιοκλινικής Αθηνών, κατά το διάστημα από 18 Μαΐου έως 3 Ιουνίου 2015.

Το δείγμα του πληθυσμού αποτελείται κατά 84,5% από γυναίκες και 15,5% από άνδρες, με μέση ηλικία 33,6 έτη και οι περισσότεροι εξ αυτών ήταν βοηθοί νοσηλευτές (66%) και οι υπόλοιποι νοσηλευτές (34%). Επίσης, περίπου το 57% του δείγματος έχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με ή χωρίς περεταίρω σπουδές, οικογενειακές υποχρεώσεις έχουν περίπου οι μισοί, ενώ η προϋπηρεσία εντός της επιχείρησης είναι κατά μέσο όρο 6,2 έτη και η συνολική, στο επάγγελμα του νοσηλευτή, λίγο πάνω από δέκα έτη. Η περισσότεροι εργάζονται 40 ώρες την εβδομάδα (83,2%), συνήθως δεν εργάζονται νύκτα (64,8%) και η συντριπτική πλειοψηφία αυτών (πάνω από 90%) έχει μηνιαίο εισόδημα 500-1.000€, δεν έχει θέση ευθύνης στην επιχείρηση και δεν κάνει χρήση αναρρωτικών αδειών.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων, που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση, κατά ερευνητικό στόχο και ερευνητική υπόθεση, αναφέρεται η πρακτική αξία και εφαρμογή των αποτελεσμάτων αυτών και γίνονται επίσης προτάσεις για μελλοντικές έρευνες, οι οποίες θα μπορούσαν να βασιστούν στα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας. Τέλος, η ερευνητική εργασία κλείνει με αναφορά στους περιορισμούς τους οποίους υπόκειται, είτε εξαιτίας εγγενών αδυναμιών της ίδιας της εργασίας, είτε λόγω αντικειμενικών δυσκολιών που συνάντησε η ερευνήτρια κατά την εκπόνησή της.

7.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων 1ου ερευνητικού στόχου

Ο 1ος ερευνητικός στόχος είναι: *Να διερευνηθεί ο βαθμός κατά τον οποίον εμπλέκεται σε συγκρούσεις το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.*

Περιλαμβάνει, δηλαδή, τον υπολογισμό του βαθμού εμπλοκής σε συγκρούσεις και τον έλεγχο της υπόθεσης *H1: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με το βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις.*

Προκειμένου να βρεθεί ο βαθμός κατά τον οποίο εμπλέκεται σε συγκρούσεις το νοσηλευτικό προσωπικό, εξετάστηκαν δύο βασικές παράμετροι. Η πρώτη ήταν η συχνότητα με την οποία παρατηρούνται, γενικά, συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, με ή χωρίς τη συμμετοχή των νοσηλευτών και η δεύτερη παράμετρος ήταν η εμπλοκή των νοσηλευτών σε αυτές.

Από την επεξεργασία των στοιχείων προέκυψε ότι ο βαθμός στον οποίο παρατηρούνται συγκρούσεις, στο χώρο που κινείται το νοσηλευτικό προσωπικό, είναι αρκετά υψηλός και μάλιστα στη συντριπτική πλειοψηφία αυτών των συγκρούσεων, με κάποιο τρόπο, εμπλέκονται και οι νοσηλευτές.

Όσον αφορά στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των συγκρούσεων, συνήθως οι νοσηλευτές συγκρούονται μεταξύ τους και κατά δεύτερο λόγο συγκρούονται με τους προϊσταμένους τους. Με τους γιατρούς και το διοικητικό προσωπικό του νοσοκομείου δεν φαίνεται να είναι σύνθηες φαινόμενο μια σύγκρουση και σε κάθε περίπτωση αποτελεί σπάνιο φαινόμενο η σύγκρουση με ασθενείς. Σε σχέση δε, με τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνεται μια σύγκρουση, συνήθως αυτός είναι μια φραστική επίθεση, μέσω της οποίας σπανιότερα επιδιώκεται προσπάθεια εξουδετέρωσης του άλλου μέρους. Σπάνιο φαινόμενο αποτελούν επίσης οι χειρονομίες και ακόμη σπανιότερο οι χειροδικίες.

Όσον αφορά στη σχέση του βαθμού εμπλοκής στις συγκρούσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των χρηστών, προέκυψε ότι συνολικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με κανένα τρόπο δεν επηρεάζουν το βαθμό κατά τον οποίο το νοσηλευτικό προσωπικό εμπλέκεται σε συγκρούσεις.

Τα αποτελέσματα του 1ου ερευνητικού στόχου συμφωνούν με έρευνα των Μάστακα και Φραγκάκη (2008) σχετικά με την ύπαρξη συγκρούσεων στο χώρο του νοσοκομείου.

7.3 Συζήτηση αποτελεσμάτων 2ου ερευνητικού στόχου

Ο 2ος ερευνητικός στόχος είναι: *Να διερευνηθούν οι παράγοντες (αιτίες και επιπτώσεις) που σχετίζονται με τις συγκρούσεις, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.* Περιλαμβάνει, δηλαδή, τη διερεύνηση των αιτιών, για τις οποίες εμφανίζονται οι συγκρούσεις, αλλά και τις επιπτώσεις που αυτές έχουν, καθώς και τον έλεγχο των υποθέσεων

H2: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις αιτίες των συγκρούσεων και

H3: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων.

7.3.1 Συζήτηση για τις αιτίες των συγκρούσεων

Προκειμένου να διερευνηθούν οι αιτίες που οδηγούν το νοσηλευτικό προσωπικό σε συγκρούσεις, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν 15 από αυτές, που σύμφωνα με τη θεωρητική προσέγγιση που προηγήθηκε, αποτελούν τους σπουδαιότερους λόγους για τους οποίους κάποιος εργαζόμενος οδηγείται σε σύγκρουση. Με αυτό τον τρόπο καλύφθηκε ένα ευρύ φάσμα αιτιών, που περιλαμβάνει προσωπικά χαρακτηριστικά, συνθήκες εργασίας, χαρακτηριστικά της επιχείρησης αλλά και ιδιαιτερότητες του επαγγέλματος του νοσηλευτή.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: τις πολύ σημαντικές, τις λιγότερο σημαντικές και αυτές που έχουν μέτριο επίπεδο σημαντικότητας.

Στις πολύ σημαντικές περιλαμβάνονται τέσσερις αιτίες. Η προσωπικότητα του ατόμου, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, οι μη ικανοποιητικές αποδοχές και η προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Από τις τέσσερις αυτές αιτίες, η πρώτη έχει να κάνει μόνο με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, ενώ οι άλλες τρεις με στρατηγικές της διοίκησης, από πλευράς της επιχείρησης. Για παράδειγμα θα μπορούσε η επιχείρηση, μέσα από κατάλληλους χειρισμούς, να βελτιώσει το θέμα της προβληματικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Για τις άλλες πολύ σημαντικές αιτίες, δηλαδή το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και τις μη ικανοποιητικές αποδοχές, ίσως η πολιτική της επιχείρησης να εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο σκέψης και ενεργειών, μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις στη χώρα μας. Δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι η έρευνα διεξήχθη σε περίοδο κρίσης (όχι μόνο οικονομικής), όπου η ανεργία βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα και κατακτήσεις δεκαετιών για τους εργαζόμενους εξανεμίστηκαν σε λίγους μόνο μήνες. Εξ αυτού, ίσως να έχει αλλάξει ο τρόπος που σκέπτονται και ενεργούν οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι, με αποτέλεσμα ένα χαμηλό επίπεδο αμοιβών ή ένα εξοντωτικό ωράριο εργασίας να μην αποτελεί πλέον πεδίο αντιπαράθεσης (διοίκησης - εργαζομένων), αλλά μια αναγκαία συνθήκη για την εξασφάλιση μιας θέσης εργασίας για τους εργαζόμενους και μια «εύκολη» και άμεση λύση για μείωση του κόστους, από πλευράς της επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα σε σχέση με τις αιτίες των συγκρούσεων συμφωνούν με τις έρευνες των Μάστακα και Φραγκάκη (2008), Υφαντή *et. al.* (2012) και εν μέρει με της Μπιτσώρη (2013). Έρχονται σε μερική αντίθεση με την έρευνα των Κούρτη *et. al.*

(2011), αλλά εκείνη η έρευνα αφορούσε αποκλειστικά Μονάδες Εντατικής Θεραπείας και κατά συνέπεια τα δεδομένα δεν είναι άμεσα συγκρίσιμα.

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ των αιτιών που οδηγούν σε μια σύγκρουση και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, η έρευνα έδειξε ότι μόνο οι ώρες εβδομαδιαίας εργασίας, το πλήθος των νυκτερινών βάρδιών ανά μήνα και το επίπεδο ενημέρωσης σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων συσχετίζονται με τις αιτίες των συγκρούσεων.

Συγκεκριμένα, όσοι εργάζονται πάνω από 40 ώρες την εβδομάδα θεωρούν ότι ο ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων που τους ανατίθενται αποτελεί γι' αυτούς αιτία συγκρούσεων και μάλιστα από τις πιο σημαντικές. Είναι πιθανόν λοιπόν οι νοσηλευτές που συνήθως εργάζονται πέραν του κανονικού ωραρίου, να έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις όσον αφορά στη σαφήνεια με την οποία καθορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, αφού αφιερώνουν επιπλέον χρόνο στην επιχείρηση, σε σχέση με τους συναδέλφους τους που δεν εργάζονται υπερωριακά.

Επίσης, κάποιες από τις αιτίες των συγκρούσεων διαφοροποιούνται ανάλογα με το πλήθος των νυκτερινών ωραρίων ανά μήνα, που κάνει το νοσηλευτικό προσωπικό. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν τα εξής:

α) Όσοι δεν εργάζονται καθόλου τη νύκτα θεωρούν ότι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί σημαντικότερη αιτία σύγκρουσης, σε σχέση με αυτούς που κάνουν περισσότερα από πέντε νυκτερινά ωράρια το μήνα. Πιθανή εξήγηση γι' αυτό είναι ίσως η λιγότερη (ποσοτικά) εργασία που υπάρχει στις νυκτερινές βάρδιες και η λιγότερη πίεση που ασκείται εξαιτίας αυτού στους νοσηλευτές.

β) Όσοι δεν εργάζονται καθόλου τη νύκτα θεωρούν ότι η απουσία διάθεσης για συνεργασία αποτελεί σημαντικότερη αιτία σύγκρουσης, σε σχέση με αυτούς που κάνουν περισσότερα από πέντε νυκτερινά ωράρια το μήνα. Επίσης, όσοι δεν εργάζονται καθόλου τη νύκτα ή κάνουν μέχρι πέντε νυκτερινές βάρδιες το μήνα θεωρούν ότι η έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση αποτελεί σημαντικότερη αιτία σύγκρουσης, σε σχέση με αυτούς που κάνουν περισσότερα από πέντε νυκτερινά ωράρια. Και για τις δύο αυτές περιπτώσεις πιθανή εξήγηση μπορεί να είναι η ύπαρξη, ίσως, ενός πλαισίου εργασιακών καθηκόντων που έχει καθορισθεί με μεγαλύτερη σαφήνεια, το μικρότερο πλήθος νοσηλευτικού προσωπικού ή και οι λιγότερες δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν από τους νοσηλευτές κατά τη διάρκεια της νύκτας, να απαιτούν

χαμηλότερο βαθμό συνεργασίας, άρα και λιγότερες υποχωρήσεις και συμβιβασμούς, σε σχέση με τις ημερήσιες βάρδιες.

7.3.2 Συζήτηση για τις επιπτώσεις των συγκρούσεων

Προκειμένου να διερευνηθούν οι επιπτώσεις που έχουν οι συγκρούσεις στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν 15 από αυτές, οι οποίες σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε, μπορεί να δίνουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι επιπτώσεις αυτές θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: τις πολύ σημαντικές, τις λιγότερο σημαντικές και αυτές που έχουν μέτριο επίπεδο σημαντικότητας.

Στις πολύ σημαντικές περιλαμβάνονται η σπατάλη ενέργειας, η κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων- ομάδων και η πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων.

Στις σημαντικές περιλαμβάνονται η δυσφορία στον εργασιακό χώρο, η δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων, η μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση, η μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων-ομάδων και η μείωση της παραγωγικότητας.

Στις επιπτώσεις που έχουν μέτριο επίπεδο σημαντικότητας περιλαμβάνονται η κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος, η συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων, η αύξηση της συμμετοχής, οι καινοτομίες και αλλαγές, η δημιουργία νέων ιδεών, η αύξηση της παραγωγικότητας και η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.

Από την παραπάνω ταξινόμηση προκύπτει ένα ξεκάθαρο αποτέλεσμα. Όλες οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων θεωρούνται πολύ σημαντικές ή σημαντικές και όλες οι θετικές συνέπειες παρουσιάζονται ως μέτριας σημαντικότητας.

Αυτό το αποτέλεσμα είναι πιθανόν να υπάρχει στον οργανισμό για δύο λόγους. Ο πρώτος έχει να κάνει με τον τρόπο που αντιλαμβάνεται το νοσηλευτικό προσωπικό τις συγκρούσεις. Μάλλον οι νοσηλευτές προσεγγίζουν τις συγκρούσεις με την παραδοσιακή αντίληψη, βάσει της οποίας αυτές αποτελούν ένα ανεπιθύμητο χαρακτηριστικό που δημιουργεί μόνο προβλήματα στους εργαζόμενους και τον οργανισμό. Ο δεύτερος λόγος έχει να κάνει με τη στρατηγική της επιχείρησης, σχετικά με την ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα συγκρούσεων. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια για να συμβεί αυτό, είναι να γνωρίζει η επιχείρηση τις επιπτώσεις των συγκρούσεων που συμβαίνουν

στο εσωτερικό της και την αξία των θετικών αποτελεσμάτων που μπορεί να πηγάζουν από αυτές. Μόνο τότε μπορεί να αλλάξει αυτή η ταξινόμηση και συνέπειες με θετικό πρόσημο, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους, να βρίσκονται σε υψηλότερο σημείο της κλίμακας με τις κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων.

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ των επιπτώσεων μιας σύγκρουσης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, η έρευνα έδειξε ότι το φύλο, το επάγγελμα, το επίπεδο εκπαίδευσης, οι οικογενειακές υποχρεώσεις, η προϋπηρεσία στην επιχείρηση, οι ώρες εβδομαδιαίας εργασίας και νυκτερινά ωράρια ανά μήνα συσχετίζονται με τις συνέπειες των συγκρούσεων.

Πιο συγκεκριμένα, από τις πολύ σημαντικές συνέπειες μιας σύγκρουσης, η κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων – ομάδων θεωρείται σημαντικότερη από τους άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες. Επίσης, η πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων, θεωρείται κυριότερη συνέπεια από τους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και από αυτούς που εργάζονται πάνω από 40 ώρες την εβδομάδα.

Από τις σημαντικές συνέπειες, η μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων-ομάδων θεωρείται σημαντικότερη από τους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, από τους νοσηλευτές που έχουν πάνω από 10 χρόνια στην επιχείρηση και από αυτούς που κάνουν περισσότερες από πέντε νυκτερινές βάρδιες το μήνα.

7.4 Συζήτηση αποτελεσμάτων 3ου ερευνητικού στόχου

Ο 3ος ερευνητικός στόχος είναι: *Να διερευνηθούν οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, στις οποίες εμπλέκεται το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών.*

Περιλαμβάνει, δηλαδή, τη διερεύνηση των τεχνικών που ακολουθούν οι εμπλεκόμενοι νοσηλευτές στις συγκρούσεις και τον έλεγχο της υπόθεσης *H4: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.*

Προκειμένου να διερευνηθούν οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν πέντε από αυτές, που κατά τη βιβλιογραφία είναι αυτές που χρησιμοποιούνται από τους εμπλεκόμενους στις συγκρούσεις. Οι τεχνικές αυτές αναφέρονται ως συμβιβασμός, υποχώρηση, συνεργασία, αγνόηση και επιβολή.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι νοσηλευτές όταν εμπλέκονται σε συγκρούσεις, πάρα πολύ συχνά επιλέγουν τον συμβιβασμό, λιγότερο συχνά την

υποχώρηση και τη συνεργασία, ακόμη λιγότερο την αγνόηση και σπάνια την επιβολή. Φαίνεται λοιπόν ότι η συνεργασία δεν αποτελεί προτεραιότητα, αφού οι νοσηλευτές προτιμούν να συμβιβάζονται και να υποχωρούν παρά να βρίσκουν λύσεις. Ίσως αυτό να οφείλεται και στο γεγονός ότι, όπως αναφέρθηκε προηγουμένα, θεωρούν τις συγκρούσεις μη λειτουργικές, με αρνητικά μόνο αποτελέσματα και κατά συνέπεια δεν επιδιώκουν τη συνεργασία ως πρώτη επιλογή από έλλειμμα ενημέρωσης και γνώσης. Είναι όμως πιθανόν να οφείλεται εν μέρει και στην αρκετά αυξημένη ανεργία, όπου μεγάλη ένταση μπορεί να σημαίνει πολλά προβλήματα για τον εργαζόμενο και ίσως γι' αυτό η τεχνική της επιβολής επιλέγεται σπάνια.

Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με έρευνες των Hendel et. al. (2005) και Μπόρου *et. al.* (2013), αλλά έρχεται σε αντίθεση με έρευνες των Vivar (2006) και των Μάστακα και Φραγκάκη (2008).

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ των τεχνικών αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών η έρευνα έδειξε ότι το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, οι οικογενειακές υποχρεώσεις, τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα και ο βαθμός ενημέρωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων συσχετίζονται με τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

Συγκεκριμένα, το συμβιβασμό τον επιλέγουν περισσότερο οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αυτοί που δεν εργάζονται νύκτα, οι έχοντες οικογενειακές υποχρεώσεις και οι νοσηλευτές που δεν έχουν ενημερωθεί για τη διαχείριση συγκρούσεων. Η έρευνα δείχνει λοιπόν ότι οι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αυτοί που κάνουν νυκτερινές βάρδιες και αυτοί που δεν έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις επιλέγουν σε μικρότερο βαθμό τον συμβιβασμό, όταν βρεθούν στο επίκεντρο μιας σύγκρουσης.

Την υποχώρηση την επιλέγουν περισσότερο οι γυναίκες έναντι των ανδρών και αυτοί που κάνουν 1-5 νυκτερινές βάρδιες το μήνα, ενώ τη συνεργασία την επιλέγουν περισσότερο οι έχοντες ηλικία 31-40 έναντι αυτών που έχουν ηλικία 21-30 έτη.

7.5 Συζήτηση αποτελεσμάτων 4ου ερευνητικού στόχου

Ο 4ος ερευνητικός στόχος είναι: Να διερευνηθεί ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.

Περιλαμβάνει, δηλαδή, τον υπολογισμό του βαθμού στον οποίο υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση και τον έλεγχο της υπόθεσης *H5: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης.*

Προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε 11 δηλώσεις που αποδίδουν το μέγεθος της εργασιακής ικανοποίησης.

Από την επεξεργασία των στοιχείων προέκυψε ότι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης κυμαίνεται, γενικά, σε αρκετά υψηλά επίπεδα.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα προκύπτει ότι κατά κύριο λόγο οι εργαζόμενοι θεωρούν πάρα πολύ ενδιαφέρουσα τη δουλειά που κάνουν, ενώ οι οικογενειακές τους υποχρεώσεις για κανένα λόγο δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία τους. Επίσης, νιώθουν σε υψηλό βαθμό επιτυχημένοι στην εργασία τους και θεωρούν ότι αυτό που κάνουν είναι αξιοσημείωτο, χωρίς να τους ενοχλεί το γεγονός ότι έχουν ασταθές και κυλιόμενο ωράριο. Αντίθετα, δε νιώθουν ικανοποιημένοι επειδή θεωρούν ότι δεν έχουν εκπληρωθεί οι επαγγελματικές τους προσδοκίες και επειδή οι απαιτήσεις της εργασίας επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν στον εαυτό τους και την οικογένειά τους. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο υψηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης οφείλεται σε παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ίδια τη φύση της εργασίας την οποία εκτελεί το νοσηλευτικό προσωπικό. Τη θεωρούν πολύ σημαντική και αυτό τους ικανοποιεί πάρα πολύ, παρότι πιστεύουν ότι οι επαγγελματικές τους προσδοκίες δεν έχουν εκπληρωθεί.

Όσον αφορά στη σχέση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, από την έρευνα προέκυψε ότι το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, οι οικογενειακές υποχρεώσεις, η προϋπηρεσία στην επιχείρηση, η συνολική προϋπηρεσία και τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα σχετίζονται με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

Συγκεκριμένα, οι γυναίκες θεωρούν πιο ενδιαφέρουσα την εργασία τους και είναι πιο ικανοποιημένες από το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται, οι οικογενειακές τους υποχρεώσεις δεν επηρεάζουν αρνητικά την εργασία τους και νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους άνδρες σε σχέση με τη θέση που κατέχουν σήμερα στην επιχείρηση. Ίσως αυτές οι διαφοροποιήσεις να οφείλονται στο γεγονός ότι το επάγγελμα

του νοσηλευτή ταιριάζει περισσότερο στις γυναίκες και το επιλέγουν περισσότερο συνειδητά σε σχέση με τους άνδρες.

Επιτυχημένοι στην εργασία τους νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό όσοι είναι πάνω από 30 ετών, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αυτοί που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις, αυτοί που εργάζονται πάνω από 10 χρόνια στην επιχείρηση και όσοι εργάζονται το πολύ μέχρι πέντε νυκτερινές βάρδιες το μήνα.

Οι νοσηλευτές που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι κάνουν κάτι αξιοσημείωτο, έναντι αυτών που δεν έχουν, ενώ πιστεύουν ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές τους προσδοκίες οι έχοντες ηλικία πάνω από 40 έτη έναντι αυτών που είναι 21-30 ετών.

Συμπερασματικά προκύπτει ότι το επάγγελμα του νοσηλευτή προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση στις γυναίκες, σε αυτούς που εργάζονται περισσότερα χρόνια στην επιχείρηση και κατά συνέπεια έχουν και μεγαλύτερη ηλικία και στους αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ αυτοί που έχουν οικογένεια νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι επειδή κατά τη διάρκεια της βάρδιας τους έκαναν κάτι σημαντικό.

Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με έρευνα του Athens Graduate School of Management (2006) όσον αφορά στο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία αλλά έρχονται σε μερική αντίθεση σε σχέση με την επιρροή των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Επίσης, συμφωνούν με έρευνες των Blegen *et. al.* (1992), AbuAlRub and Al-Zaru, (2008) και Μάστακα και Φραγκάκη (2008) σε σχέση με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

7.6 Συζήτηση αποτελεσμάτων 5ου ερευνητικού στόχου

Ο 5ος ερευνητικός στόχος είναι: Να διερευνηθούν οι τομείς της εργασίας που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.

Περιλαμβάνει, δηλαδή, τη διερεύνηση των τομέων της εργασίας, οι οποίοι σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και τον έλεγχο της υπόθεσης *H6*: *Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τους τομείς της εργασίας, οι οποίοι προκαλούν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών της Βιοκλινικής Αθηνών.*

Προκειμένου να διερευνηθούν οι τομείς της εργασίας που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν 23 δηλώσεις του ερωτηματολογίου, που αναφέρονται ως οι κυριότεροι τομείς της εργασίας που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι νοσηλευτές τη μεγαλύτερη ικανοποίηση τη νιώθουν από τη σχέση που αναπτύσσουν με τους ασθενείς και από την αποθεραπεία τους. Επίσης, θεωρούν σημαντικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης τη σχέση, την επικοινωνία και την κατανόηση από τους συναδέλφους, καθώς και την χρήση των ικανοτήτων τους. Κατά δεύτερο λόγο αισθάνονται ικανοποίηση όταν αναγνωρίζεται η προσφορά τους, επειδή η εργασία τους προσδίδει κάποιο κύρος, όταν έχουν πληροφόρηση για στόχους και επιτεύγματα και όταν αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και γίνονται δημιουργικοί. Αξίζει να σημειωθεί ότι από τους 23 τομείς που διερευνήθηκαν, οι πέντε που προσφέρουν την μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση αφορούν στις σχέσεις με τους ασθενείς και τους άλλους συναδέλφους

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ των τομέων της εργασίας, που προσφέρουν μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, από την έρευνα προέκυψε ότι το φύλο, η συνολική προϋπηρεσία και τα νυκτερινά ωράρια ανά μήνα σχετίζονται με τους τομείς εργασίας που προσφέρουν μεγάλο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

Συγκεκριμένα, οι μη έχοντες οικογενειακές υποχρεώσεις, έναντι αυτών που έχουν και όσοι εργάζονται 1-5 νυκτερινές βάρδιες το μήνα, έναντι αυτών που δεν εργάζονται νύκτα, θεωρούν ότι η ίαση των ασθενών τους προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, το ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής δραστηριότητας προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση σε όσους έχουν συνολική προϋπηρεσία 10-15 χρόνια έναντι αυτών που έχουν 5-10 χρόνια. Επιπλέον, μεγαλύτερη ευχαρίστηση από την εργασία προκύπτει για όσους κάνουν μέχρι πέντε νυκτερινά ωράρια το μήνα, ενώ οι γυναίκες νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση εξαιτίας των προκλήσεων και των συνθηκών εργασίας και επηρεάζονται λιγότερο από το φόρτο εργασίας. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι δεν υπάρχει μεγάλη επιρροή των δημογραφικών χαρακτηριστικών στους τομείς της εργασίας που προσφέρουν μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση.

7.7 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο για τους οργανισμούς και ιδιαίτερα το δυναμικό που διαθέτει υψηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, δεν εμπλέκεται σε μη λειτουργικές συγκρούσεις και κατά συνέπεια είναι πιο αποδοτικό. Είναι αυτοί οι εργαζόμενοι οι οποίοι μέσα από τη βελτίωση της δικής τους απόδοσης, συντελούν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Ο υψηλός βαθμός,

λοιπόν, της εργασιακής ικανοποίησης και των εποικοδομητικών συγκρούσεων αποτελούν επιθυμητό χαρακτηριστικό των εργαζομένων. Είναι λοιπόν προς το συμφέρον του οργανισμού να ασκεί εκείνες τις πολιτικές, ώστε να έχει στις τάξεις του εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, που συμμετέχουν σε λειτουργικές συγκρούσεις, αφού, όπως προαναφέρθηκε, βελτιώνουν τόσο την απόδοση των ίδιων των εργαζομένων όσο και του οργανισμού συνολικότερα.

Η παρούσα ερευνητική εργασία παρέχει πληροφορίες για την εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού της Βιοκλινικής Αθηνών και συγκεκριμένα για το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, τους παράγοντες που τον επηρεάζουν και τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Επίσης, παρέχει πληροφορίες σχετικά με το βαθμό κατά τον οποίο το νοσηλευτικό προσωπικό εμπλέκεται σε συγκρούσεις, το είδος, τις αιτίες και τις τεχνικές αντιμετώπισης αυτών των συγκρούσεων, καθώς και τη σχέση τους με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δειγματικού πληθυσμού.

Μέσω της ανάλυσης προέκυψε ένα αρκετά υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, κυρίως λόγω της σχέσης που έχουν οι εργαζόμενοι με τη δουλειά που κάνουν και κατά δεύτερο λόγο εξαιτίας των πολιτικών που έχει εφαρμόσει η επιχείρηση προς αυτή την κατεύθυνση. Επίσης, προέκυψε πολύ υψηλός βαθμός εμπλοκής σε συγκρούσεις, οι οποίες στη μεγάλη τους πλειοψηφία είναι μη λειτουργικές, δηλαδή καταστρεπτικές για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους.

Η διοίκηση της επιχείρησης λοιπόν, θα πρέπει να διερευνήσει τους παράγοντες μέσω των οποίων θα μπορούσε να αυξήσει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών και κατά συνέπεια να παράγεται περισσότερο και ποιοτικότερο έργο. Επίσης, θα μπορούσε να κάνει τέτοιες παρεμβάσεις, ώστε οι μη λειτουργικές – καταστρεπτικές συγκρούσεις να μετασχηματιστούν σε λειτουργικές – εποικοδομητικές με ανάλογα θετικά αποτελέσματα. Από τα στοιχεία της έρευνας προέκυψε ότι το δυνατό χαρτί της επιχείρησης είναι η μεγάλη αγάπη που νιώθουν οι εργαζόμενοι για τη δουλειά που κάνουν και το κοινωνικό έργο που προσφέρουν. Αποτελεί λοιπόν μονόδρομο η επιλογή να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση αυτό το πραγματικά αξιοθαύμαστο χαρακτηριστικό του νοσηλευτικού προσωπικού, οδηγώντας το σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και απόδοσης. Επειδή δε στη σημερινή εποχή, που οι ικανοποίηση από τις υλικές απολαβές δεν είναι πλέον δυνατή, η Διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει σε επιλογές που δεν σχετίζονται άμεσα με οικονομικά κριτήρια. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από

σεβασμό, από αναγνώριση της προσπάθειάς τους, από εκπαιδευτικά προγράμματα που θα αναπτύξουν και θα βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους και πάνω απ' όλα από ένα αίσθημα δικαιοσύνης.

Κλείνοντας την έρευνα θα αποτελούσε ιδανικό επίλογο η ευχή, τα συμπεράσματα που προέκυψαν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης της Βιοκλινικής Αθηνών. Θα ήταν ιδιαίτερα τιμητικό για την ερευνήτρια εάν κριθούν αξιοποιήσιμα και μπορούν να συμβάλλουν, έστω και στο ελάχιστο, στην ανάπτυξη και βελτίωση των Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης.

7.8 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα ερευνητική εργασία επιχείρησε να διερευνήσει το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, τους παράγοντες που τον επηρεάζουν και τη συσχέτισή του με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του νοσηλευτικού προσωπικού που εργάζεται στο νοσοκομείο Βιοκλινική Αθηνών. Επίσης, επιχείρησε να διερευνήσει το βαθμό εμπλοκής σε συγκρούσεις αυτού του προσωπικού, το είδος, τις αιτίες και τις τεχνικές αντιμετώπισης αυτών των συγκρούσεων, καθώς και τη σχέση τους με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Θα είχε επιστημονικό ενδιαφέρον να γίνει μία αντίστοιχη έρευνα με σκοπό να καταγράψει την εργασιακή ταύτιση και την οργανωσιακή δέσμευση του νοσηλευτικού προσωπικού της επιχείρησης (που συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση), αλλά να ερευνήσει και συγκεκριμένους παράγοντες που επιδρούν στις στάσεις των εργαζομένων στη συγκεκριμένη επιχείρηση, όπως παροχές, κύρος επιχείρησης, διοίκηση αλλαγών, παρακίνηση, απόδοση στην εργασία, συστήματα αξιολόγησης εργαζομένων κ.ο.κ.

Επίσης, θα είχε επιστημονικό ενδιαφέρον να γίνει μία αντίστοιχη έρευνα σε ένα νοσοκομείο του δημόσιου τομέα αντίστοιχου μεγέθους με τη Βιοκλινική Αθηνών, επειδή από τη σύγκριση των στοιχείων η ερευνήτρια έχει την πεποίθηση ότι θα προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα.

7.9 Περιορισμοί της έρευνας

Οι ουσιαστικοί περιορισμοί της παρούσας ερευνητικής εργασίας πηγάζουν από την ίδια τη μεθοδολογία που επελέγη για την εκπόνησή της. Η υιοθέτηση του θετικισμού, ως φιλοσοφία της έρευνας, θέτει εγγενείς περιορισμούς εφόσον δεν ήταν δυνατόν να εκφραστούν και να καταγραφούν τα βιώματα των ερωτώμενων μέσα στην επιχείρηση.

Επίσης, η παραγωγική προσέγγιση εμποδίζει την ανάδειξη νέων γνώσεων, οι οποίες και θα μείνουν ανεκμετάλλευτες, αφού εστιάζει στο να συγκριθούν οι υποθέσεις που προκύπτουν με την ήδη υπάρχουσα γνώση. Επιπρόσθετα, τα ποσοτικά στοιχεία που συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων δεν έχουν το εύρος που έχουν τα ποιοτικά αλλά ούτε και την εμβάθυνση των στοιχείων που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις. Τέλος, εξαιτίας της μεθόδου συλλογής στοιχείων που υιοθετήθηκε, δεν υπάρχει η δυνατότητα του τριγωνισμού, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η πιστότητα, η αυθεντικότητα, η δυνατότητα αναπαραγωγής και η σταθερότητα των ερευνητικών αποτελεσμάτων, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατόν να επικυρωθεί απόλυτα η ορθότητα των ευρημάτων.

Ως περιορισμός μπορεί να θεωρηθεί και το γεγονός ότι το δείγμα της έρευνας αποτελείτο μόνο από το νοσηλευτικό προσωπικό της Βιοκλινικής Αθηνών, ενώ ο όμιλος στον οποίο ανήκει η συγκεκριμένη επιχείρηση διαθέτει άλλες δύο κλινικές, τη Βιοκλινική Πειραιά και τη Βιοκλινική Θεσσαλονίκης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**Διεξαγωγή έρευνας**

Θέμα έρευνας: *Συγκρούσεις, Ικανοποίηση και Απόδοση του Νοσηλευτικού Προσωπικού: Μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτική κλινική των Αθηνών.*

Ονομάζομαι Άννα Λαμπροπούλου και είμαι φοιτήτρια στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση της Υγείας», του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Στο πλαίσιο της εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας διεξάγω έρευνα για τη διενέργεια της οποίας είναι απαραίτητο να συμπληρωθεί από εσάς το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί και χορηγείται από εμένα με *ανεπίσημο* τρόπο.

Παρακαλώ απαντήστε ειλικρινά και αυθόρμητα σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι η ανωνυμία σας είναι διασφαλισμένη και ότι οι απαντήσεις που θα δώσετε θα παρουσιαστούν σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη βοήθειά σας.

Άννα Λαμπροπούλου

κινητό: 6979982412

email: lampropoulou_anna@yahoo.gr

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**Δημογραφικά στοιχεία**

1. **Φύλο:** Άνδρας Γυναίκα
2. **Ηλικία (σε έτη):**
3. **Επάγγελμα:** Νοσηλεύτης/Νοσηλεύτρια Βοηθός νοσηλεύτη
4. **Επίπεδο εκπαίδευσης:**
Δευτεροβάθμια Τριτοβάθμια Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
5. **Οικογενειακή κατάσταση:**
Έγγαμος/η Άγαμος/η Διαζευγμένος/η

6. Πλήθος παιδιών:

7. Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση:

7.1 Συνολικά έτη εργασίας στο συγκεκριμένο επάγγελμα:

8. Ώρες εργασίας ανά εβδομάδα:

9. Πλήθος νυχτερινών ωραρίων κατά μήνα:.....

10. Πλήθος ημερών αναρρωτικής άδειας:

11. Μηνιαίο εισόδημα: 0-500 500-1000 1000-1.500 1.500-2.000
 2.000 και πάνω

12. Θέση Εργασίας:

Υπάλληλος Προϊστάμενος τμήματος Διευθυντής

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας που κατέχω σήμερα.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Νιώθω επιτυχημένος/η στην εργασία μου.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Δεν θεωρώ ότι έχουν επιτευχθεί οι επαγγελματικές μου προσδοκίες.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για τον εαυτό μου.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Οι απαιτήσεις της εργασίας μου επηρεάζουν αρνητικά το χρόνο/ την ενέργεια που αφιερώνω για την οικογένειά μου.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Ανταποκρίνομαι ικανοποιητικά στις κοινωνικές μου υποχρεώσεις παρά το κυλιόμενο ωράριο της εργασίας μου.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Τα προβλήματα της εργασίας με απασχολούν και στο σπίτι.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία μου.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Τομείς της εργασίας μου που μου προσφέρουν μεγάλη ικανοποίηση (Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις δηλώσεις)

Παρακαλώ τσεκάρετε την επιλογή σας για να δείξετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες εκφράσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ανάπτυξη πρωτοβουλίας/ δημιουργικότητας					
Προοπτικές εξέλιξης					
Πληροφόρηση για επιτεύγματα					
Φόρτος εργασίας					
Εκπαίδευση προσωπικού					
Πληροφόρηση προσωπικού					
Πληροφόρηση για στόχους					
Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)					
Ύαση ασθενών					
Ύπαρξη απαιτούμενου προσωπικού					
Κύρος εργασίας					

Προκλήσεις εργασίας					
Ευχαρίστηση από εργασία					
Χρήση ικανοτήτων					
Ιδιαίτερο αντικείμενο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας					
Θέση					
Αναγνώριση της προσφοράς					
Αναγνώριση από συναδέλφους					
Σχέσεις με συναδέλφους					
Σχέσεις με τους ασθενείς					
Επικοινωνία με συναδέλφους					
Κατανόηση από συναδέλφους					
Οικονομικές αμοιβές					

25. Αλλαγές που επιφέρουν αύξηση της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας (Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις δηλώσεις)

Παρακαλώ τσεκάρετε την επιλογή σας για να δείξετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες εκφράσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Συνθήκες εργασίας (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)					
Κύρος εργασίας					

Αντικείμενο εργασίας					
Θέση					
Περισσότερο προσωπικό					
Σχέσεις με συναδέλφους					
Οικονομικές αμοιβές					

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

26. Στο χώρο εργασίας μου παρατηρώ συχνά φαινόμενα συγκρούσεων.

Ούτε

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Έχω βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μου.

Ούτε

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27α. Πρόσωπα με τα οποία συγκρούστηκα στο χώρο εργασίας. (Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις δηλώσεις)

Παρακαλώ τσεκάρετε την επιλογή σας για να δείξετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες εκφράσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Με ιατρούς					
Με νοσηλευτές					
Με προϊσταμένους					
Με υφισταμένους					
Με λοιπό προσωπικό (διοικητικό κλπ)					
Με ασθενείς					

28. Οι συγκρούσεις επικεντρώνονται κυρίως : (Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις δηλώσεις)

Παρακαλώ τσεκάρετε την επιλογή σας για να δείξετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες εκφράσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου					
Μεταξύ διευθυντικών στελεχών					
Μεταξύ νοσηλευτών και ιατρών					
Μεταξύ νοσηλευτών					

29. Οι συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο εκδηλώνονται ως: (Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις δηλώσεις)

Παρακαλώ τσεκάρετε την επιλογή σας για να δείξετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες εκφράσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Φραστικές επιθέσεις					
Προσπάθειες εξουδετέρωσης του αντιπάλου					
Χειροδικίες κατά του αντιπάλου					
Απειλές και προειδοποιήσεις					
Χειρονομίες					

30. Κύριες αιτίες συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι:

Παρακαλώ τσεκάρετε την επιλογή σας για να δείξετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες εκφράσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ύπαρξη πολυπρόσωπης ομάδας					
Έλλειψη κοινών στόχων της ομάδας					
Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης					
Προσωπικότητα του ατόμου					
Σύγκρουση εντολών από προϊσταμένους					
Έλλειψη εμπιστοσύνης					
Προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας					
Ανεπαρκής, αναποτελεσματική ή μεροληπτική διοίκηση					
Ασαφής καθορισμός των νοσηλευτικών καθηκόντων					
Ασαφείς νοσηλευτικές οδηγίες από τους γιατρούς					

Παρεκκλίσεις στην τήρηση του ωραρίου					
Ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού					
Απουσία διάθεσης για συνεργασία					
Έλλειψη πρόθεσης για συμβιβασμό ή αμοιβαία υποχώρηση					
Μη ικανοποιητικές αποδοχές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες					

31. Κύριες επιπτώσεις συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι:

Παρακαλώ τσεκάρετε την επιλογή σας για να δείξετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες εκφράσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δημιουργία νέων ιδεών					
Καινοτομίες και αλλαγές					
Κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος					
Αύξηση της συμμετοχής					
Συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων					
Αύξηση της παραγωγικότητας					
Ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας					

Σπατάλη ενέργειας					
Μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση					
Μείωση της παραγωγικότητας					
Πόλωση μεταξύ των ατόμων-ομάδων					
Κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων-ομάδων					
Δυσφορία στον εργασιακό χώρο					
Μεγέθυνση των διαφορών μεταξύ των ατόμων- ομάδων					
Δημιουργία καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων					

32. Αν έχετε εμπλακεί σε σύγκρουση στον εργασιακό σας χώρο, ποια τακτική ακολουθήσατε για την επίλυσή της;

Παρακαλώ τσεκάρετε την επιλογή σας για να δείξετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες εκφράσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Αγνόηση					
Υποχώρηση					
Επιβολή					
Συμβιβασμός					
Συνεργασία					

33. Έχω ενημερωθεί για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Εάν θέλετε να σας αποσταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας παρακαλώ πολύ αναφέρατε το e-mail σας

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**Ελληνική**

- Αργυράκης, Π. και Καλουπής, Σ. (2011). Σύγκρουση ρόλων, Ασάφεια ρόλων και Επαγγελματική Ικανοποίηση, *Sport & Recreation Management*, 8(1), 10-18.
- Athens Graduate School of Management (2006). Ικανοποίηση εργαζομένων, Διαθέσιμο σε: <http://agsm.gr/gr/content/show/&tid=314> [ανακτήθηκε 8 Μαΐου, 2015].
- Βιοκλινική (2015). Βιοκλινική Αθηνών, Διαθέσιμο σε: <http://www.bioclinic.gr/index.php/group/bioclinicath> [ανακτήθηκε 12 Μαΐου, 2015].
- Γραμματικόπουλος, Η. Α., Κουπίδης, Σ. Α., Μόραλης, Δ., Σαδραζάμης, Α., Αθηναίου, Δ. και Γκιουζέπας, Ι. (2013). Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης: Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 30(1), 46-58.
- Δημητριάδης, Ε. Δ. (2006). Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη.
- Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Ζάχος, Δ. (2010). Δομή και σημασία της επιστημονικής εργασίας στους τομείς δραστηριότητας των εκπαιδευτικών, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). Εισαγωγή στην Ανάλυση Δεδομένων Ποιοτικής Κοινωνικής Έρευνας, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μυτιλήνη.
- Καχριμάνης, Γ., Κόμης, Β. και Αβούρης, Ν. (2009). Συνεργατική Τεχνολογία: Συστήματα και Μοντέλα Συνεργασίας για Εργασία, Μάθηση, Κοινότητες Πρακτικής και Δημιουργία Γνώσης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Κιτρίνου, Ε. (2011). Η χρήση γενικών πακέτων (Excel, SPSS) στη στατιστική ανάλυση και στην κατάρτιση δεικτών, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μυτιλήνη.
- Κούρτη, Μ., Κατοστάρας, Θ., Φιλντίσης, Γ., Καλλέργης, Γ., Χριστοφίλου, Ε., και Φλώρος, Ι. (2011). Οι συγκρούσεις μέσα στο χώρο της μονάδας εντατικής θεραπείας, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 28(4), 555-560.

- Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ε. (2011). Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Kivotos, D., Frangos, C. C., and Frangos, C. C. (2012). Income Inequality in Greece: Investigation and Statistical analysis of Gini coefficients and S80/S20 changes (1960-present), Proceedings of the 2^o International Conference on International Business, University of Macedonia (Greece), Thessaloniki, 19-21 May 2011, Εκδόσεις Παρατηρητής Θράκης, Κομοτηνή.
- Μάστακα, Α. και Φραγκάκη, Μ. (2008). Στάσεις και αντιλήψεις του νοσηλευτικού προσωπικού σχετικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις στο χώρο του Νοσοκομείου, Ελληνική Νοσοκομειακή Οδοντιατρική, 1, 51-62.
- Μπιτσώρη, Ζ. (2013). Ο Ρόλος της Επικοινωνίας στις Υπηρεσίες Υγείας, Περιεχειριτική Νοσηλευτική, 2(2), 65-72.
- Μπόρου, Α., Κορακίδη, Δ., Σαρακατσιάνου, Χ., Ματράκη, Α., Χαρίση, Ε., Κοτρώτσιου, Σ. και Παραλίκας, Θ. (2013). Διερεύνηση των στρατηγικών επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ νοσηλευτριών σε δημόσια νοσοκομεία, Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, 5(3), 120-129.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Montana, P. J., and Charnov, B. H. (2011). Μάνατζμεντ, 3^η Αμερικάνικη έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., and Wright, P. (2007). Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, 4^η Αμερικανική έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Norusis, M. J. (2005). Οδηγός Ανάλυσης Δεδομένων με το SPSS 12.0, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Ουζούνη, Χ. και Νακάκης, Κ. (2011). Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες, Νοσηλευτική, 50(2), 231-239.
- Πανεπιστήμιο Κύπρου (2015). Ερευνητικές Υπηρεσίες, Διαθέσιμο σε: <http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind> [ανακτήθηκε 10 Απριλίου, 2015].
- Παλαιοκρασάς, Σ. (2007). Οδηγίες για τη διενέργεια μελέτης περίπτωσης επιχειρηματικότητας, Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε., Αθήνα.
- Παλαιολόγου, Β. (2010). Διερεύνηση και Εκτίμηση των Παραγόντων Παρακίνησης των Εργαζομένων στα Ελληνικά Νοσοκομεία, Διδακτορική Διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

- Παπαδοπούλου, Δ. (2014). Συγκρούσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας. *Επιστημονικά Χρονικά*, 19(4), 332-344.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις, *Open Education*, 4(1).
- Ποζιός, Ι. (2007). *Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, ΤΕΙ Αθήνας, Αθήνα.
- Πραμαγγιούλης, Π. (2008). *Οδηγός Ανάλυσης Δεδομένων με τη Χρήση SPSS*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Ραφτόπουλος, Β. (2011). *Συντελεστής εσωτερικής συνοχής Cronbach's alpha: χρήσιμος ή καταχρηστικός δείκτης;* Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία.
- Ραφτόπουλος, Β. και Θεοδοσοπούλου, Θ. (2002). Μεθοδολογία στάθμισης μιας κλίμακας, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 19(5), 577-589.
- Σαχινίδης, Α. (2009). *Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά II*, ΤΕΙ Αθήνας, Αθήνα.
- Σαχινίδης, Α. και Ακρίβος, Χ. (2000). *Διοίκηση Συγκρούσεων Προσεγγίσεις & Τεχνικές Διαχείρισης στη Σύγχρονη Επιχείρηση*, PLANT management, 163.
- Σαχινίδης, Α. Γ. και Ποζιός, Ι. (2000). Εργασιακές σχέσεις και διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, *Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων*, 20, 42-50.
- Σταθακόπουλος, Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Στεργίου, Ν. (2015). Η αξιολόγηση του προσωπικού, *E-Psychology*, Διαθέσιμο σε: <<http://e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation>> [ανακτήθηκε 8 Μαΐου, 2015].
- Τερζίδης, Κ., Μπλέσιος, Ν., Μιχαλόπουλος, Ν. και Κατσαλής, Α. (2008). *Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης*, Β' έκδοση, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Τσαγρής, Μ. (2008). *Στατιστική με τη χρήση του πακέτου IBM SPSS 15*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Τσαγρής, Μ. (2014). *Στατιστική με τη χρήση του πακέτου IBM SPSS 22*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

- Τσακίρη, Λ. Θ. (κ.κ.). Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Τσέκερης, Χ. (2008) Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα II, Πάντειον Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Τσελές, Σ. (2015), Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Πανεπιστήμιο Αθηνών Αθήνα.
- Υφαντή, Ε., Γκέτσιος, Γ., Νάκα, Φ., Μαστραπά, Ε., Τσιρίγκα, Σ. και Πετροπούλου, Ζ. (2012). Ασάφεια και σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων σε δημόσιο επαρχιακό νοσοκομείο, Το Βήμα του Ασκληπιού, 11(2), 235-247.
- Φαιτάκη, Μ., Νικολόπουλος, Β. και Νινιού, (2008). Σχεδιασμός και Μεθοδολογία Έρευνας, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Αθήνα.
- Φράγκος, Χ. Κ. (1998). Στατιστική Επιχειρήσεων για τις Οικονομικές και Κοινωνικές Επιστήμες, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Χατζάκη – Τζωρτζάκη, Α. (1997), Ψυχική Υγεία – Απόδοση – Διοίκηση και Έλεγχος Εργαζομένων, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ηράκλειο Κρήτης.
- Χυζ, Α. (2009). Η εργασιακή ικανοποίηση ως συντελεστής παρακίνησης των εργαζομένων - Η περίπτωση των εργαζομένων στις τράπεζες, Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών, 1, 3-18.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001.

Ξενόγλωσση

- Abraham, K. G., and Medoff, J. L. (1984). Length of Service and Layoffs in Union and Nonunion Work Groups, Industrial and Labor Relations Review, 38(1), 87-97.
- AbuAlRub, R. F., and Al-Zaru, I. M. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses, Journal of Nursing Management, 16(3), 227-236.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299.

- Ajzen, I., and Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research, *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- Akinyele, S. T. (2010). Performance Appraisal Systems in Private Universities in Nigeria: A Study of Crawford University, Igbesa-Nigeria, *Global Journal of Management and Business Research*, 10(6), 20-30.
- Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Kogan Page Publishers, London and Philadelphia.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., and Abraham, L. M. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components, *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Becker, T. and Billings, R. (1993). Profiles of Commitment: an empirical test, *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190.
- Blau, G. (1985). A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement, *Journal of Vocational Behavior*, 27, 19-36.
- Blegen, M. A., Goode, C. J., Johnson, M., Maas, M. L., McCloskey, J. C., and Moorhead, S. A. (1992). Recognizing Staff Nurse Job Performance and Achievements, *Research in Nursing & Health*, 15(1), 57-66.
- Brief, A. P., and Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, 53(1), 279-307.
- Cascio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management, *Human Resource Management*, 44(2), 159-163.
- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., and Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education, *The TQM Magazine*, 18(5), 484-500.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test, *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Deutsch, M. (2003). A Personal Perspective on the History of the Social Psychological Study of Conflict Resolution, 9-43, in West, M. A., Tjosvold, D. and Smith, K. G. (2003), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, John Wiley & Sons, West Sussex, England.

- Dieleman, M., Cuong, P. V., Anh, L. V., and Martineau, T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam, *Human Resources for Health*, 1(10).
- Donaldson, J. L. (2011). A Survey of Tennessee Extension Agents' Perceptions of the Tennessee Extension Agent Performance Appraisal System, PhD thesis, University of Tennessee, Knoxville.
- Elizur, D. and Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment, *International Journal of Manpower*, 22(7), 593–599.
- Erdem, R., Rahman, S., Avcı, L., Gökaş, B., Şenoğlu, B., and Fırat, G. (2008). Investigating Job Satisfaction and Burnout Levels of the Persons Working for the Hospitals at City Center of Elazığ, Turkey, *Journal of Applied Science Research*, 4(2), 188-201.
- Fisher, R., and Ury, W. (1983). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, Penguin Books, New York.
- Flaniken, F. W. (2009). Performance Appraisal Systems in Higher Education: An Exploration of Christian Institutions, PhD thesis, University of Central Florida Orlando, FL.
- French, J., and Kahn, R. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and metal health, *Journal of Social Issues*, 18, 1-47.
- Galanter, M. (1974). Why the "Haves" Come Out Ahead: Speculations on the Limits of legal Change, *Law and Society Review*, 9(1), 95-160.
- Griffin, R. W., and Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*, 9th edition, Cengage Learning, West Port, USA.
- Guion, R. (1958). Industrial Morale: The Problem of Terminology, *Personnel Psychology*, 11(1), 59-64.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects, Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

- Hendel, T., Fish, M., and Galon, V. (2005). Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals, *Journal of Nursing Management*, 13(2), 137-146.
- Hopkins, S. M., and Weathington, B. L. (2006). The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization, *Journal of Psychology*, 140(5), 477-498.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jones, T. S. (2004). Conflict resolution education: The field, the findings, and the future, *Conflict Resolution Quarterly*, 22(1-2), 233-267.
- Judge, T. A., and Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship, *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.
- Kanungo, R. (1981). Work alienation and involvement: problems and prospects, *International Review of Applied Psychology*, 30(1), 1-15.
- Kelly, J. (2006). An Overview of Conflict Dimensions of Critical Care Nursing, 25(1), 22-28.
- Kilmann, R. H., and Thomas, K. W. (1975). Interpersonal Conflict-Handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions, *Psychological Reports*, 37(3), 971-980.
- Kim, D. (2006). Employee Motivation “Just Ask Your Employees”, *Seoul Journal of Business*, 12(1), 19-35.
- Kim, Y. J. (2003). A Study of the Perceptions of Administrators and Faculty Members toward Merit Pay for Faculty at Junior Colleges in Korea, PhD thesis, University of Texas at Austin, TX.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., and Carson, K. P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: a Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32.
- Kolb, D. M., and Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 311-324.
- Kordoutis, P. S. (2004). Interpersonal Conflict, *Encyclopedia of Applied Psychology*, X, 397-409.
- Korzynski, P. (2013). Employee Motivation in New Working Environment, *International Journal of Academic Research*, 5(5), 184-188.

- Kriesberg, L. (1997). The Development of The Conflict Resolution Field, *Peacemaking in International Conflict: Methods and techniques*, 51-77.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation, *Journal of Extension*, 36(3), 1-8.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A., and Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey, *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Luft, J. (1961). The Johari Window: a graphic model of awareness in interpersonal relations, *NTL's Human Relations Training News*, 5(9), 6-7.
- Luft, J., and Ingham, H. (1961). The Johari Window, *Human Relations Training News*, 5(1), 6-7.
- Markus, H. R., and Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation, *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Martins, H. and Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers, *FEP Economics & Management*, Working Paper, 471.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McClelland, D. C. (1985). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do, *American Psychologist*, 40(7), 812-825.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., Crum, M. R., and Dooley, F. J. (1995). Railroad employee commitment and work-related attitudes and perceptions. *Transportation Journal*, 34(3), 13-24.
- McGregor, D. (1966). The Human Side of Enterprise, *Reflections*, 2(1), 6-15.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: a Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp. 20-52.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., and Manning, M. R. (1986). Occupational Stress: Its causes and Consequences for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629.

- Mowday, R., Steers, R. and Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mumford, E., (1991). Job Satisfaction: A Method of Analysis, *Personnel Review*, 20(3), 11-19.
- Nohria, N., Groysberg, B., and Lee, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model, *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78-85.
- Noruzi, M. R. (2007). Three necessity of Employee evaluation in an organization or enterprise to its development, *Social Science Research Network*, Available from: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=986188> [accessed 8 May 2015].
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., and Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support, *Management Research Review*, 33(9), 911-923.
- Punnington, A., and Edwards, T. (2000). *Introduction to Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Pool, S., and Pool, B. (2007). A Management Development Model: Measuring Organizational Commitment and its Impact on Job Satisfaction among Executives in a Learning Organization, *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*, Proceedings of the First International Construction Management Conference, The University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), 25–27 September 1992, E & F N Spon, an imprint of Chapman & Hall, London.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict, *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Chan, K. A., Susana, K. W. Y., Alves, M. G., Lee, C. W., Rahman, M. S., Ferdausy, S., and van Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Raimlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations, *The Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.

- Rizwan, M., Khan, D. J., and Saboor, F. (2011). Relationship of Job involvement with Employee Performance: Moderating role of Attitude, *European Journal of Business and Management*, 3(8), 77-85.
- Roberts, R. L. (2005). The Relationship Between Rewards, Recognition and Motivation at an Insurance Company in the Western Cape, PhD thesis, University of the Western Cape, Bellville, South Africa.
- Robinson, S. L., and Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Samad, S., and Yusuf, S. Y. M. (2012). The Role of Organizational Commitment in Mediating the Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention, *European Journal of Social Sciences*, 30(1), 125-135.
- Schneider, B., and Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 489-505.
- Schneider, B., Ashworth, S. D., Higgs, A. C., and Carr, L. (1996). Design, Validity, and Use of Strategically Focused Employee Attitude Surveys, *Personnel Psychology*, 49(3), 695-705.
- Schuler, R. S., and Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 16(1), 11-35.
- Shafiq, M. M., and Naseem, M. A. (2011). Association between Reward and Employee Motivation: A case study Banking Sector of Pakistan, *Social Science Research Network*, Available from: <<http://ssrn.com/abstract=1857663>> [accessed 3 May 2015].
- Shelley, S. (1999). Diversity of appraisal and performance-related pay practices in higher education, *Personnel Review*, 28(5-6), 439-454.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R. and Sherif, C. W. (1961). Intergroup conflict and cooperation: The Robbers Cave experiment, Institute of Group Relations, University of Oklahoma, 10, Norman, OK.
- Shore, L. M., and Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship, *Trends in Organizational Behavior*, 1(91), 91-109.

- Singh, P., Finn, D., and Goulet, L. (2004). Gender and job attitudes: a re-examination and extension. *Women In Management Review*, 19(7), 345-355.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Townley, B. (1993). Performance Appraisal and the Emergence of Management, *Journal of Management Studies*, 30(2), 221-238.
- Vivar, C. G. (2006). Putting Conflict Management into Practice: a Nursing Case Study, *Journal of Nursing Management*, 14(3), 201-206.
- Wall, J. A., and Callister, R. R. (1995). Conflict and its Management, *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Watson, D., and Slack, A. K. (1993). General Factors of Affective Temperament and Their Relation to Job Satisfaction over Time, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 181-202.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job Satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Westover, J. H. (2012). Comparative International Differences in Intrinsic and Extrinsic Job Quality Characteristics and Worker Satisfaction, 1989-2005, *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 1-15.
- Wicker, A.W. (1969). Attitudes versus Actions: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects, *Journal of Social Issues*, 25(4), 41-78.
- Yousef, D. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country, *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24.

Δικτυακές Πηγές

- <http://www.performance-appraisal.com/>
- <http://www.henryakissinger.com/>
- <http://agsm.gr/>
- <http://www.ssrn.com/en/>
- <http://www.bioclinic.gr/index.php/group/bioclinicath>
- <http://www.ucy.ac.cy/>