

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
Δ.Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
M.B.A Executive εξειδίκευση στη διοίκηση και οικονομική διαχείριση
μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2006-2007
ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ ΕΞΑΜΗΝΟ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. Αλετράς Βασίλειος
Λέκτορας πανεπιστημίου Μακεδονίας

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΖΟΥΡΖΟΥΒΙΛΗ ΔΗΜΗΤΡΑ
Δ/ΝΣΗ: ΣΜΥΡΝΗΣ 3 ΝΕΑ ΚΡΗΝΗ
ΤΗΛ: 2310459786-ΚΙΝ 6972778364
E-MAIL: mbaex0531@uom.gr

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2007

Περιεχόμενα

Σύνοψη.....	i
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο Πρώτο.....	4
1. Ο κοινωνικός ρόλος της εργασίας.....	4
1.1. Η σημασία της εργασίας για το άτομο και την κοινωνία.....	4
1.2. Το άτομο και η ικανοποίηση από την εργασία.....	5
1.3. Απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.....	5
Κεφάλαιο Δεύτερο.....	7
2. Πολιτιστικές και δημογραφικές διαφορές.....	7
εργασιακής ικανοποίησης	
2.1. Ηλικία.....	7
2.2. Διακρατικές διαφορές.....	9
2.3. Φύλο.....	10
2.4. Φυλετικές διαφορές.....	11
Κεφάλαιο Τρίτο.....	12
3. Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.....	12
3.1. Περιβαλλοντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της.....	12
εργασιακής ικανοποίησης	
3.1.1. Εργασιακά χαρακτηριστικά και θεωρίες.....	12
3.1.2. Οργανωσιακοί περιορισμοί.....	15
3.1.3. Μεταβλητές ρόλων.....	16
3.1.4. Σύγκρουση οικογένειας εργασίας.....	17
3.1.5. Αμοιβές.....	19
3.1.6. Εργασιακό στρες.....	20
3.1.7. Φόρτος εργασίας.....	21
3.1.8. Ωράρια εργασίας.....	21
3.1.8.α. Ευλύγιστα ωράρια εργασίας.....	22
3.1.8.β. Μεγάλης διάρκειας βάρδιες.....	23
3.1.8.γ. Νυχτερινές βάρδιες.....	24
3.1.8.δ. Ωράρια μερικής απασχόλησης.....	25
3.2. Προσωπικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής.....	26
ικανοποίησης.....	
Κεφάλαιο Τέταρτο.....	28
4. Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	28
4.1. Θεωρία των δύο παραγόντων (Hertzberg's Two Factor.....	28
Theory).....	
4.2. Το μοντέλο των εργασιακών χαρακτηριστικών (Job.....	29
Characteristics Model).....	
4.3. Το μοντέλο του περιεχομένου της εργασίας (Job Content.....	30
Model).....	

Κεφάλαιο Πέμπτο.....	32
5. Εμπειρικές μελέτες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού.....	32
5.1.Διερεύνηση των πηγών της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού.....	32
5.2.Προσδιορισμός και μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού.....	33
5.3.Αποτελέσματα της δυσαρέσκειας του νοσηλευτικού προσωπικού.....	37
5.4.Δείκτες πρόγνωσης της ικανοποίησης των νοσηλευτών.....	40
5.5.Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	42
5.5.1.Κριτήρια αξιοπιστίας.....	43
5.5.2.Κριτήρια εγκυρότητας.....	43
5.5.2.α. Εγκυρότητα ομοιότητας (convergent validity).....	43
5.5.2.β. Εγκυρότητα διαχωρισμού (discriminant validity).....	43
5.5.2.γ. Εγκυρότητα περιεχομένου (content validity).....	44
5.5.3.Αποτελέσματα επισκόπησης ερωτηματολογίων.....	44
Κεφάλαιο Έκτο.....	46
6. Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης του νοσηλευτικού προσωπικού.....	46
6.1.Ενίσχυση και διεύρυνση του νοσηλευτικού έργου και της εργασιακής ικανοποίησης.....	46
6.2.Θετική ενίσχυση.....	49
6.3.Θέσπιση στόχων και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.....	50
6.4.Ομάδεςεργασίας-Επικοινωνία.....	50
6.5.Οργανωσιακό κλίμα.....	51
7. Συμπεράσματα.....	52
8. Επίλογος.....	54
9. Βιβλιογραφία.....	55
9.1.Ξένη βιβλιογραφία- Αρθρογραφία.....	55
9.2.Ελληνική βιβλιογραφία.....	58

Σύνοψη

Με την εργασία που ακολουθεί γίνεται προσπάθεια μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης να αναλυθεί η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Αρχικά γίνεται αναφορά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων γενικότερα, με ανάλυση των παραγόντων που την επηρεάζουν και τις θεωρίες που υπάρχουν.

Στο εμπειρικό μέρος γίνεται πιο εκτεταμένη αναφορά στην εξερεύνηση των πηγών της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού και στη μέτρησή της μέσω διαφόρων ερωτηματολογίων.

Στο τέλος αναφέρονται οι μέθοδοι και οι τεχνικές υποκίνησης του νοσηλευτικού προσωπικού με τις οποίες υπάρχει η δυνατότητα να βελτιωθεί σημαντικά η ικανοποίησή του, αρκεί να υπάρχει διάθεση από τη διοίκηση των νοσηλευτικών ιδρυμάτων να τις εφαρμόσουν.

Εισαγωγή

Κάθε χρόνο διάφορες εταιρείες όπως η IBM συντάσσουν έρευνες γνώμης με σκοπό να ανακαλύψουν τα αισθήματα των εργαζομένων για την εργασία τους. Οι διοικητές της IBM ενδιαφέρονται για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Θεωρούν ότι αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Εξάλλου το υψηλό επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης της εταιρείας αντικατοπτρίζεται στο χαμηλό επίπεδο αποχώρησης των εργαζομένων και στην καλή φήμη της εταιρείας. Η συγκεκριμένη εταιρεία χαρακτηρίζεται ως καλός εργοδότης και προσελκύει άτομα με πολύ καλά προσόντα.

Ουσιαστικά η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα θέμα ευρέως ενδιαφέροντος τόσο για τα άτομα που εργάζονται σε διάφορους οργανισμούς καθώς και σε άτομα τα οποία τους μελετούν. Στην πραγματικότητα αποτελεί την πιο συχνά μελετούμενη μεταβλητή όσον αφορά την έρευνα οργανωσιακής συμπεριφοράς. Βιβλιογραφικά, χιλιάδες μελέτες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση μπορούν να βρεθούν σε διάφορα περιοδικά οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Υπάρχουν διάφοροι σημαντικοί λόγοι για τους οποίους θα ασχοληθούμε με την εργασιακή ικανοποίηση. Πρώτον από ανθρωπιστική άποψη, διότι οι άνθρωποι αξίζουν να τους συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό. Η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά ως έναν σημαντικό βαθμό την καλή συμπεριφορά. Αποτελεί έναν καλό δείκτη της συναισθηματικής-ψυχολογικής υγείας. Κατά δεύτερο λόγο υπάρχει η άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές είτε θετικές είτε αρνητικές οι οποίες κατ' επέκταση μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία του οργανισμού. Ουσιαστικά η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά τη λειτουργία του οργανισμού.

Διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα στις διάφορες οργανωσιακές μονάδες υποδηλώνουν σημαντικά προβλήματα.

Πολλοί διοικητές πλέον αντιλαμβάνονται τις ανησυχίες των ερευνητών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Η αξιολόγηση της αποτελεί πλέον μια συνηθισμένη δραστηριότητα σε πολλές οργανώσεις όπου οι διοικήσεις τους αισθάνονται ότι η εργασιακή πραγμάτωση και κατά συνέπεια η ικανοποίηση είναι πολύ σημαντική. Γι' αυτόν το λόγο η ύπαρξη κινήτρων τόσο ανθρωπιστικών όσο και πραγματικών προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης αποτελεί έναν σημαντικό στόχο (Spector, 1997).

Ο όρος «Εργασιακή ικανοποίηση» (job satisfaction) αναφέρεται στη θεώρηση των συναισθημάτων των εργαζομένων είτε σχετικά με τη συνολική εργασία τους είτε σχετικά με διάφορες φάσεις και απόψεις αυτής. Ουσιαστικά η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα αισθήματα των εργαζομένων για την εργασία τους και τις διάφορες εκφάνσεις αυτής.

Είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είτε είναι ευχαριστημένοι (οπότε και ικανοποιούνται) είτε δυσαρεστημένοι (οπότε δεν ικανοποιούνται). Πάντως όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία συμπεριφορική μεταβλητή.

Στο παρελθόν αυτή προσεγγιζόταν από την πλευρά της εκπλήρωσης των αναγκών δηλ. εάν η εργασία συνδυάζει τις φυσικές και ψυχολογικές ανάγκες για διάφορα πράγματα όπως προσφέρονται από την εργασία (π.χ. η αμοιβή). Η παραπάνω προσέγγιση λαμβάνει πλέον λιγότερη έμφαση και οι ερευνητές στρέφονται προς τις διαδικασίες παρά προς τις υπάρχουσες ανάγκες.

Η παρακάτω εργασία έχει σκοπό να ασχοληθεί μέσω μιας συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης με το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι και πιο συγκεκριμένα το νοσηλευτικό προσωπικό είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, τις θεωρίες οι οποίες υπάρχουν σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα κίνητρα που θα μπορούσαν να υποκινήσουν τους εργαζομένους.

Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε βιβλιογραφικό υλικό από την βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και κυρίως από το διαδίκτυο με σκοπό την συλλογή υλικού για την κάλυψη της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Κεφάλαιο Πρώτο

1. Ο κοινωνικός ρόλος της εργασίας

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά στον κοινωνικό ρόλο της εργασίας και συγκεκριμένα στη σημασία που έχει αυτή τόσο για το άτομο όσο και για την κοινωνία. Στη συνέχεια αναφέρεται ο βαθμός στον οποίο το άτομο αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του και παρουσιάζονται απόψεις των εργαζομένων σχετικά με αυτήν.

1.1. Η σημασία της εργασίας για το άτομο και την κοινωνία

Αν και η εργασία χρησιμοποιείται κυρίως για την κάλυψη των βιοτικών αναγκών των ατόμων, ωστόσο η συμβολή της στην ολιστική υπόσταση των ατόμων και συγκεκριμένα στην κοινωνική, θεωρείται σημαντική.

Μπορεί να ειπωθεί ότι η εργασία έχει διάφορους ρόλους. Έτσι, συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών για τροφή και στέγη, ενώ δημιουργεί τη δυνατότητα χρησιμοποίησης των προϊόντων της τεχνολογίας σε διάφορους τομείς.

Επιπλέον πέρα από τη βιοποριστική άποψη η εργασία αποτελεί τον συνδετικό κρίκο του ατόμου με το λοιπό κοινωνικό σύνολο. Είναι δηλ ένα σημείο επαφής μεταξύ φίλων και συναδέλφων. Δίνει τη δυνατότητα διεύρυνσης των γνωριμιών μεταξύ των ανθρώπων. Η εργασία λοιπόν συμβάλλει στην ικανοποίηση της ανάγκης για κοινωνική προβολή, γόητρο, αναγνώριση και σεβασμό.

Εξάλλου γνωρίζοντας την εργασία ενός ατόμου είναι δυνατόν να προβλέψουμε γενικότερα τη συμπεριφορά του, η οποία και αποτελεί βασικό στοιχείο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

1.2. Το άτομο και η ικανοποίηση από την εργασία

Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της εργασίας στο οποίο βρίσκεται ο εργαζόμενος εντός του οργανισμού στον οποίο ανήκει, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός των εσωτερικών κινήτρων τα οποία τον ωθούν προς εργασία, σε σχέση προς τις εξωτερικές πιέσεις. Αντιθέτως, το προσωπικό των κατωτέρων επιπέδων δεν απολαμβάνει από την εργασία του την εσωτερική πληρότητα. Ο λόγος ανευρίσκεται στο γεγονός ότι ο βαθμός των εξωτερικών πιέσεων για εργασία είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο βαθμό των ανωτέρων επιπέδων.

Έτσι μπορεί να σημειωθεί ότι οι υψηλά ιστάμενοι – διοικούντες ενός οργανισμού απολαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό την εσωτερική πληρότητα και ολοκλήρωση της προσωπικότητάς τους.

Η διαφορά μεταξύ του προσωπικού των ανώτερων και των κατώτερων βαθμίδων οφείλεται στο ότι το επίπεδο εργασίας δεν επιτρέπει στον εργάτη για πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του και την προσδοκώμενη ικανοποίηση από την εργασία. (Πατρινός, 2005).

1.3. Απόψεις των εργαζόμενων σχετικά με την εργασία τους

Σε συχνά χρονικά διαστήματα οι οργανισμοί που ασχολούνται με τις δημοσκοπήσεις διοργανώνουν έρευνες με τις οποίες καθορίζονται τα αισθήματα των Αμερικανών για την εργασία τους και τα θέματα σχετικά με αυτήν. Παρόμοιες έρευνες διεξάγονται τόσο στον Καναδά όσο και σε άλλες χώρες.

Έρευνες οι οποίες διεξήχθησαν στις ΗΠΑ δείχνουν ότι σε γενικές γραμμές οι περισσότεροι Αμερικάνοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους συνολικά. Το 1991 σε μία δημοσκόπηση που διεξήχθη από τους Hugick and Leonard το 83% των ερωτηθέντων δήλωσαν

ικανοποιημένοι από την εργασία τους γενικότερα. Μπορεί να υπάρχει ικανοποίηση γενικότερα από την εργασία αλλά αυτή δεν είναι η ίδια σε όλες τις εκφάνσεις της. Πιο συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν ευχαριστημένοι από τη φύση της εργασίας τους και από το πόσο ενδιαφέρουσα αυτή είναι καθώς και από την επαφή με άλλους ανθρώπους. Ένα μικρό ποσοστό δήλωσαν ικανοποίηση από το σύστημα των αμοιβών και από τις ευκαιρίες για προαγωγή.

Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι τα αισθήματα και οι απόψεις για την εργασιακή ικανοποίηση και τις στάσεις ζωής είναι πιθανό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Έτσι σε μια πρόσφατη έρευνα (Gallup Organization, 1995) βρέθηκαν διαφορές στην γενικότερη ικανοποίηση για τη ζωή και για την εργασία ανάμεσα σε 18 χώρες. Συγκεκριμένα το 46% των εργαζομένων σε αυτές τις χώρες ανέφεραν ότι λαμβάνουν ικανοποίηση από την εργασία.

Κεφάλαιο Δεύτερο

2. Πολιτιστικές και δημογραφικές διαφορές εργασιακής ικανοποίησης

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναφέρονται οι πολιτιστικές και δημογραφικές διαφορές εργασιακής ικανοποίησης οι οποίες αφορούν την ηλικία, το φύλο, τη φυλή και τις διαφορές μεταξύ κρατών.

2.1. Ηλικία

Η έρευνα έχει δείξει ότι η ηλικία και η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζουν συσχέτιση. Η ακριβής φύση της συσχέτισης δεν είναι ξεκάθαρη. Κάποιες έρευνες δείχνουν γραμμική συσχέτιση και άλλες καμπύλη. Έτσι από την μια πλευρά οι Brush et al (1987) συνέταξαν μια μετα-ανάλυση 19 ερευνών οι οποίες παρουσίασαν μια μέση συσχέτιση 0.22 μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης. Σε αυτές τις έρευνες φάνηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει με την ηλικία. Από την άλλη πλευρά ο Zeitz (1990) βρήκε μη γραμμική συσχέτιση κατά την οποία η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται στα πρώτα στάδια της ζωής, σταθεροποιείται στη μέση ηλικία και τελικά επανέρχεται γραμμικά μετά το 45^ο έτος της ηλικίας.

Ένας παράγοντας ο οποίος είναι σημαντικός και υπεισέρχεται στη σχέση ηλικία – εργασιακή ικανοποίηση είναι το φύλο. Σύμφωνα με την αγγλική έρευνα των Clark et al (1996), η οποία διερεύνησε τις απόψεις 5000 ανδρών και γυναικών, βρέθηκε μη γραμμική συσχέτιση της ηλικίας και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης καθώς επίσης και της φύσης της εργασίας και του τομέα των αμοιβών στους άνδρες. Στις γυναίκες βρέθηκε σε μικρή αναλογία μη γραμμική συσχέτιση, ενώ βρέθηκε κυρίως γραμμική συσχέτιση.

Η έρευνα του Clark et al. (1996) πρότεινε ότι η κατανομή της ηλικίας και η σύνθεση του φύλου των δειγμάτων επηρεάζουν το γραμμικό ή μη μοντέλο. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τα διάφορα τεστ είναι οι στατιστικές τεχνικές οι οποίες έχουν περιορισμένες δυνατότητες όσον αφορά τη μη γραμμική συσχέτιση σε σχέση με το γραμμικό μοντέλο.

Ανεξάρτητα εάν η συσχέτιση είναι γραμμική ή μη σημασία έχει να κατανοηθούν οι λόγοι για τους οποίους η ηλικία συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Λίγα πράγματα είναι γνωστά σχετικά με την παρατήρηση αυτή αλλά πολλές υποθέσεις έχουν γίνει. Οι Wright και Hamilton (1978) προτείνουν δύο μηχανισμούς. Πρώτον οι προσδοκίες των Αμερικανών έχουν αλλάξει κατά τη διάρκεια των χρόνων. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είναι περισσότερο ευχαριστημένοι από τις εργασίες τους σε σχέση με τους νεότερους διότι αποδέχονται τη διοίκηση και περιμένουν λιγότερα από την εργασία τους. Κατά δεύτερο λόγο οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν καλύτερες εργασίες και περισσότερες ικανότητες από τους νεότερους.

Βέβαια υπάρχουν και δύο άλλες πιθανότητες σύμφωνα με τις οποίες κατά τη διάρκεια των χρόνων οι άνθρωποι έχουν μειωμένα έξοδα ή επενδύουν λιγότερο στην εργασία ενώ και οι προσδοκίες από αυτήν μπορούν να αλλάξουν στο πέρασμα των χρόνων. Ουσιαστικά με την πρώτη πιθανότητα στο πέρασμα των χρόνων η επένδυση στην εργασία με όρους προνομίων (π.χ. σύνταξης ή αμοιβών) μπορεί να συνεισφέρει στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τη δεύτερη υπόθεση οι άνθρωποι προσαρμόζονται στην εργασία τους κυρίως μέσω της προσαρμογής των προσδοκιών τους ώστε να είναι πιο ρεαλιστικές και να είναι τελικώς πιο χαρούμενοι από την εργασία τους.

2.2. Διακρατικές διαφορές

Έχουν γίνει συγκρίσεις ανάμεσα σε διάφορες χώρες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους, αν και ο αριθμός των χωρών που συμπεριλήφθηκαν είναι αρκετά μικρός. Πιο συγκεκριμένα, ξεκινώντας από παλιά αξίζει να σημειωθούν οι κάτωθι έρευνες. Σύμφωνα με τους Slocum και Torichak (1972) διαπιστώθηκε ότι οι Μεξικανοί ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις εργασίες συγκριτικά με τους Αμερικανούς, ενώ ο Marion-Landais (1993) συμπέρανε ότι οι Δομινικανοί οι οποίοι εργάζονταν σε θυγατρικές εταιρείες ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους Αμερικανούς οι οποίοι εργάζονταν στην κυρίως εταιρεία της χώρας τους.

Ωστόσο οι Griffeth και Hom (1987) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι Λατινοαμερικάνοι διευθυντές ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από ότι οι Δυτικοευρωπαίοι. Αρκετές ακόμα έρευνες έχουν δείξει ότι οι Ιάπωνες εργαζόμενοι ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από τους Αμερικανούς (Lincoln, Hanada, Olson, 1981) και (Smith, Misumi - review, 1989). Οι Spector και Wimalasiri (1986) συμπέραναν ότι οι Αμερικανοί και οι Σιγκαπουρινοί δεν διέφεραν στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Πάντως όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων στις διάφορες εκφάνσεις της εργασίας όπως η αμοιβή, η επικοινωνία, η προαγωγή, τα προνόμια η επίβλεψη και η φύση της εργασίας διαπιστώθηκε ότι μπορεί οι χώρες να μην παρουσιάζουν αποκλίσεις στη συνολική ικανοποίηση αλλά να παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις στην ικανοποίηση στους παραπάνω τομείς της εργασίας. Ωστόσο με τις παραπάνω έρευνες δεν υπάρχει εστίαση στους λόγους των αποκλίσεων οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν διαφορετικές πολιτιστικές εμπειρίες και διαφορετικές συνθήκες εργασίας (Spector, 1997).

2.3. Φύλο

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες (Brush et al. 1987, Witt & Nye, 1992) οι οποίες συνδέονται σε μια μετα-ανάλυση ανευρίσκεται ότι οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν τα ίδια αποτελέσματα σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Αυτό που εκπλήσσει σχετικά με τα αποτελέσματα είναι ότι και τα δύο φύλα έχουν διαφορετικές εργασίες. Σε αυτό το συμπέρασμα οδηγεί και η έρευνα των Greenhaus, Parasuraman και Wormley (1990) σύμφωνα με την οποία δεν υπάρχει η παραμικρή διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση, αν και οι γυναίκες της έρευνας κατείχαν λιγότερο διευθυντικές θέσεις και πληρώνονταν λιγότερο.

Διάφορες εξηγήσεις μπορούν να δοθούν προκειμένου να εξηγήσουν την παρόμοια εργασιακή ικανοποίηση, παρόλο που δεν υπάρχουν παρόμοιες εργασιακές συνθήκες και αμοιβή. Πρώτον, μπορεί να ειπωθεί ότι οι γυναίκες έχουν διαφορετικές προσδοκίες (Brush et al, 1987). Έτσι οι γυναίκες έχουν μικρότερες προσδοκίες και γι' αυτό ικανοποιούνται με χαμηλότερες αμοιβές. Αυτό μπορεί να προέκυψε στο πέρασμα των χρόνων όπου οι γυναίκες είχαν μικρότερες πιθανότητες για προαγωγή και χαμηλότερες αμοιβές. Κατά δεύτερο λόγο τα δύο φύλα μπορεί να έχουν διαφορετικές αξίες. Οι Witt & Nye(1992) εξέτασαν τις διαφορές των δύο φύλων όσον αφορά την ισότητα. Συγκεκριμένα, πολλές φορές οι άνδρες και οι γυναίκες αντιλαμβάνονται διαφορετικά την απονομή δίκαιων αμοιβών , με τις γυναίκες να αμείβονται λιγότερα , ως αποτέλεσμα του αισθήματος της δικαιοσύνης το οποίο τις διακατέχει.

Αν και υπάρχουν πιθανές εξηγήσεις , προς το παρόν δεν είναι ξεκάθαρο γιατί οι γυναίκες αισθάνονται ίση εργασιακή ικανοποίηση υπό διαφορετικές συνθήκες εργασίας.

2.4. Φυλετικές διαφορές

Όσον αφορά τη φυλή σε ορισμένες έρευνες βρέθηκε ότι οι μαύροι Αμερικανοί έχουν χαμηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης από ότι οι λευκοί (Greenhaus et al. 1990, Tuch & Martin, 1991). Ωστόσο στη μετα-ανάλυση των Brush et al. (1987) δεν βρέθηκαν φυλετικές διαφορές ανάμεσα σε 15 μελέτες (Spector, 1997).

Κεφάλαιο Τρίτο

3. Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά στους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης οι οποίοι είναι ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνεται το εργασιακό περιβάλλον και οι παράγοντες που είναι σημαντικοί και επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση όπως η συμπεριφορά προς τους εργαζόμενους, η φύση των καθηκόντων, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και οι αμοιβές.

Στη δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται ανεξάρτητοι παράγοντες με τους οποίους ένα άτομο συνδέεται και εκφράζει στην εργασία του όπως η προσωπικότητα και οι προηγούμενες εμπειρίες του. Και οι δύο κατηγορίες συνεργάζονται συχνά ώστε να επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση την οποία ασκεί το ταίριασμα ανάμεσα στους ανεξάρτητους παράγοντες και στην εργασία είναι πολύ σημαντική.

3.1. Περιβαλλοντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης

3.1.1. Εργασιακά χαρακτηριστικά και θεωρίες

Για πολύ καιρό υπήρχε η εντύπωση ότι η ρουτίνα, οι απλές εργασίες οι οποίες παραδοσιακά ανευρίσκονται είναι βαρετές και δεν αφήνουν ικανοποίηση. Πολλοί προτείνουν τον επανασχεδιασμό των εργασιών για να γίνουν πιο ενδιαφέρουσες ώστε να αποτελέσουν μέσο βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης. Ο επανασχεδιασμός μπορεί να γίνει αλλάζοντας τα εργασιακά χαρακτηριστικά και τα καθήκοντα της εργασίας.

Η πιο σημαντική θεωρία η οποία ερμηνεύει την επίδραση των εργασιακών χαρακτηριστικών στους εργαζόμενους είναι η θεωρία των Hackman και Oldham (1976,1980). Η βάση της θεωρίας είναι η εξής: οι άνθρωποι υποκινούνται από την εσωτερική ικανοποίηση που αισθάνονται ασκώντας τα καθήκοντά τους. Όταν οι εργαζόμενοι αντλούν από την εργασία τους ικανοποίηση και ευχαρίστηση τότε αρέσκονται στην εργασία τους και υποκινούνται ώστε να αποδίδουν καλύτερα.

Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι η ποικιλία των ικανοτήτων (skill variety), δηλ ο αριθμός των διαφορετικών ικανοτήτων που απαιτούνται για μια εργασία, η αναγνώριση του έργου (task identity), δηλ εάν ο εργαζόμενος ασκεί πλήρη ή μερική απασχόληση, η ακρίβεια του έργου (task significance), δηλ. η επιρροή της εργασίας στους άλλους ανθρώπους, η αυτονομία (autonomy), δηλ. η ελευθερία του εργαζόμενου να δύναται να επιλέγει στην εργασία του και η ανατροφοδότηση της εργασίας (job feedback), δηλ. ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν σωστά τις εργασίες τους).

Η ποικιλία των ικανοτήτων, η αναγνώριση και η ακρίβεια του έργου οδηγούν στην ψυχολογική διάσταση του βιώματος της εργασίας εμπειρικά. Από την πλευρά η αυτονομία στην εργασία οδηγεί σε αισθήματα υπευθυνότητας ενώ η ανατροφοδότηση καταλήγει σε γνώσεις για την ίδια την εργασία. Ουσιαστικά οι τρεις παραπάνω ψυχολογικές καταστάσεις στις οποίες καταλήγουν τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά συνεισφέρουν στα σημαντικά αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης.

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά καθορίζουν το βαθμό υποκίνησης ο οποίος ασκείται από

την εργασία. Το σκορ της υποκίνησης (MPS- motivation potential score) καθορίζει το επίπεδο υποκίνησης από την εργασία και προσδιορίζεται από την παρακάτω συνάρτηση:

$$MPS=(S.V.+T.I.+T.S.)/3*AUTON*FEED$$

Όπου: S.V= skill variety

T.I= task identity

T.S= task significance

AUTON= autonomy

FEED= job feedback

Όσο υψηλότερο είναι το παραπάνω σκορ τόσο πιο ευχάριστη και μεγαλύτερος βαθμός υποκίνησης ασκείται από την εργασία. Βέβαια η συνάρτηση δηλώνει ότι μια εργασία πρέπει να περιλαμβάνει και τις τρεις ψυχολογικές παραμέτρους. Δηλ εάν έστω και μία παράμετρος είναι μηδενική τότε δεν υφίσταται υποκίνηση.

Στη θεωρία όμως συμπεριλαμβάνεται και μία ακόμη παράμετρος η ονομαζόμενη «η ανάπτυξη απαιτεί δύναμη» (Growth needs strength - GNS) η οποία αποτελεί έναν ρυθμιστή ανάμεσα στα διάφορα βασικά χαρακτηριστικά.

Γενικότερα η θεωρία αποδεικνύει ότι άτομα τα οποία έχουν ενδιαφέρον και προκλήσεις στην εργασία τους είναι πιο ευχαριστημένα και ικανοποιημένα, εφόσον ασχολούνται με πολύπλοκες εργασίες και γι αυτό προτιμούν διευθυντικές θέσεις με πολύπλοκο έργο.

3.1.2. Οργανωσιακοί περιορισμοί

Υπάρχουν κάποιες καταστάσεις εντός του χώρου εργασίας οι οποίες εμπλέκονται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων με αποτέλεσμα να την επηρεάζουν. Αυτές χαρακτηρίζονται ως «οργανωσιακοί περιορισμοί». Οι περιορισμοί προέρχονται από διάφορες απόψεις της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των συνεργατών και το φυσικό εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Peters, O' Connor & Rudolf (1980), οι οποίοι ερεύνησαν 62 εργαζόμενους σχετικά με την εμπειρία τους στους οργανωσιακούς περιορισμούς, βρέθηκε ότι στην πραγματικότητα οι περιορισμοί αυτοί όχι μόνο επηρέαζαν την απόδοση των εργαζομένων αλλά και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Συγκεκριμένα εργαζόμενοι οι οποίοι ανήκαν σε υψηλά επίπεδα περιορισμών ήταν πιο δυσαρεστημένοι με την εργασία τους. Οι παραπάνω ερευνητές ανέπτυξαν μια ταξινόμηση των περιορισμών σε 8 περιοχές οι οποίες είναι οι κάτωθι:

- Πληροφορίες οι οποίες χρειάζονται σχετικά με την εργασία
- Εργαλεία και εξοπλισμός για την εργασία
- Υλικά και προμήθειες
- Οικονομική υποστήριξη
- Προετοιμασία για την εκτέλεση του έργου (θέση εργασίας)
- Διαθεσιμότητα χρόνου
- Εργασιακό περιβάλλον
- Βοήθεια από τρίτους

Παρόμοιες συσχετίσεις βρέθηκαν ανάμεσα σε διάφορους περιορισμούς και στην εργασιακή ικανοποίηση (Jex & Gudanowski,

1992), (Keenan & Newton, 1984) (O'Connor et al., 1984), (Spector et al., 1988). Επίσης οι Peters et al. (1982) ανέφεραν συσχετίσεις ανάμεσα στους περιορισμούς και σε πέντε τομείς της εργασιακής ικανοποίησης (συνεργασία=-0.30, αμοιβή=-0.26, προαγωγή=-0.28, επίβλεψη=-0.42 και η ίδια η εργασία=-0.31). Όπως προκύπτει η μεγαλύτερη συσχέτιση με την επίβλεψη αντικατοπτρίζει και τη μεγαλύτερη πηγή περιορισμών για τους υφιστάμενους.

3.1.3. Μεταβλητές ρόλων

Μια προσέγγιση για να φανεί η αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τις εργασίες τους είναι οι μεταβλητές ρόλων. Με την έννοια «ρόλος» εννοείται το απαιτούμενο πρότυπο συμπεριφοράς ενός ατόμου μέσα στην οργάνωση. Οι ρόλοι μπορεί να συνδέονται με την κατοχή τίτλων ή θέσεων, ενώ δεν είναι ίδιοι και κάθε άτομο μπορεί να έχει περισσότερους από έναν.

Οι ερευνητές ρόλων ανέπτυξαν διάφορες μεταβλητές, υποθέτοντας ότι είναι σημαντικές επιρροές στην εργασιακή ικανοποίηση. Ο διαφορούμενος ρόλος και η σύγκρουση ρόλου είναι από τους δυο πιο πολυμελετημένους ρόλους. Και οι δυο παραπάνω ρόλοι βρέθηκε ότι σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα οι Jackson & Schuler (1985) στην μετα-ανάλυσή τους βρήκαν μια μέση συσχέτιση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης με τον διαφορούμενο ρόλο (-0.30) και την σύγκρουση ρόλου (-0.31). Πάντως τα αποτελέσματα των ερευνών είναι αρκετά αδύναμα και πρέπει να γίνει περισσότερη έρευνα προς αυτή την κατεύθυνση.

3.1.4. Σύγκρουση οικογένειας-εργασίας

Η σύγκρουση οικογένειας-εργασίας προκύπτει όταν οι απαιτήσεις της οικογένειας και οι απαιτήσεις της εργασίας παρεμβαίνουν η μία στην άλλη. Το πρόβλημα απασχολεί τον καθένα που έχει οικογένεια αλλά κυρίως τους εργαζόμενους που απασχολούνται και οι δύο και έχουν παιδιά καθώς και τις μονογονεϊκές οικογένειες. Πάντως η σύγκρουση είναι πιο πιθανή όταν τα παιδιά είναι άρρωστα και όταν οι δραστηριότητες του σχολείου απαιτούν τη συμμετοχή των γονιών, ενώ η ίδια η σύγκρουση επηρεάζει διαφορετικά τις γυναίκες και τους άνδρες, διότι οι γυναίκες ασχολούνται κατά κύριο λόγο με την ανατροφή των παιδιών.

Η εργασιακή–οικογενειακή σύγκρουση έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα σε έρευνες αναφέρεται ότι εργαζόμενοι οι οποίοι βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης αναφέρουν χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. (Bedeian, Bruke & Moffett, 1988), (Holahan & Gilbert, 1979), (Lewis & Cooper, 1987), (Rice, Frone & McFarlin, 1992). Είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα. Σύμφωνα με τους Parasuraman, Greenhaus & Granrose (1992) βρέθηκε ότι για τους άνδρες και όχι για τις γυναίκες η σύγκρουση σχετιζόταν ειδικότερα με την εργασιακή ικανοποίηση. Για τους άνδρες η σύγκρουση σχετιζόταν με την εργασιακή ικανοποίηση κατά -0.40 ενώ η συσχέτιση αυτή για τις εργαζόμενες γυναίκες ήταν μόνο -0.02 .

Διάφοροι λόγοι δικαιολογούν την παραπάνω διαφορά. Πρώτον, οι γυναίκες μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα τις απαιτήσεις εργασίας – οικογένειας έτσι ώστε η σύγκρουση να έχει μικρότερη επίδραση στη συμπεριφορά τους. Δεύτερον, οι άνδρες μπορούν να είναι πιο ευαίσθητοι στη σύγκρουση με αποτέλεσμα να βιώνουν πιο αρνητικές αντιδράσεις συμπεριφοράς. Τρίτον, ίσως οι γυναίκες να δίνουν μικρότερη σημασία

στην εργασία έτσι ώστε η σύγκρουση να μην τις ενοχλεί. Πάντως σύμφωνα με την έρευνα για την εργασία το 1991 βρέθηκε ότι όντως οι άνδρες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην εργασία τους από ότι οι γυναίκες (Hugick & Leonard, 1991). Αυτό το γεγονός μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα οι άνδρες να βιώνουν περισσότερες συγκρούσεις ανάμεσα στην εργασία και την οικογένεια. Τέταρτον, οι άνδρες και οι γυναίκες μπορεί να έχουν διαφορετικές εμπειρίες στο χώρο της εργασίας.

Κατά την Beatty (1996), η οποία ερεύνησε την εργασιακή – οικογενειακή σύγκρουση σε ένα δείγμα Καναδών επαγγελματιών γυναικών, βρέθηκαν αντίθετα αποτελέσματα σε σχέση με την έρευνα των Parasuraman et al. (1992). Συγκεκριμένα βρέθηκε συσχέτιση -0.20 ανάμεσα στην εργασιακή – οικογενειακή σύγκρουση και την εργασιακή ικανοποίηση αυτών των γυναικών. Όπως φαίνεται οι επαγγελματίες γυναίκες ουσιαστικά δίνουν μεγάλη σημασία στην εργασία τους και αυτό σημαίνει ότι υπάρχει χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση όταν εκδηλώνεται εργασιακή – οικογενειακή σύγκρουση .

Οι Stewart & Barling (1996) διεξήγαγαν μια έρευνα για να μελετήσουν το βαθμό επίδρασης της εργασιακής – οικογενειακής σύγκρουσης και της εργασιακής ικανοποίησης στη συμπεριφορά των γονιών σε ένα δείγμα εργαζόμενων πατεράδων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η σύγκρουση επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση η οποία επηρεάζει την πατρική εξάσκηση και την απόδοση των παιδιών στο σχολείο.

Οι οργανισμοί μπορούν και υιοθετούν πολιτικές, οι οποίες άλλοτε βοηθούν τους ανθρώπους να δεχθούν την εργασιακή-οικογενειακή σύγκρουση ή να την μειώσουν. Οι Thomas & Ganster (1995) μελέτησαν το βαθμό επίδρασης των οργανωσιακών πολιτικών και της συμπεριφοράς του προϊστάμενου στην εμπειρία της εργασιακής-οικογενειακής

σύγκρουσης και στην εργασιακή ικανοποίηση. Με την έρευνα παρέχονται στοιχεία ότι πολιτικές του οργανισμού όπως η φροντίδα του παιδιού και τα ευλύγιστα ωράρια μπορούν να μειώσουν την εργασιακή-οικογενειακή σύγκρουση και να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμη η συμπεριφορά του προϊστάμενου, ο οποίος υποστηρίζει τους εργαζόμενους με οικογενειακές υποχρεώσεις, μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της σύγκρουσης και στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Πάντως οι οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά ανέξοδα υιοθετώντας ευλύγιστα ωράρια. Μπορεί να μην υπάρχουν επίσημες πολιτικές, αλλά να υπάρχει η διάθεση του προϊστάμενου να ενισχύει την ευλυγισία του ωραρίου, ώστε να συμβάλλει στη μείωση της σύγκρουσης.

3.1.5. Αμοιβές

Η συσχέτιση μεταξύ του βαθμού των αμοιβών και της εργασιακής ικανοποίησης τείνει να είναι πολύ χαμηλή. Όπως αναμενόταν, ο βαθμός των αμοιβών συσχετίζεται περισσότερο με την ικανοποίηση των αμοιβών, παρά με την συνολική ικανοποίηση. Ο Spector (1985) βρήκε μια μέση συσχέτιση 0.17 μεταξύ του βαθμού των αμοιβών και της εργασιακής ικανοποίησης σε τρία ετερογενή δείγματα από τρία διαφορετικά επαγγέλματα. Η χαμηλή συσχέτιση από μόνη της δηλώνει ότι δεν αποτελεί και πολύ ισχυρό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση.

Αν και η ίδια η αμοιβή δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ωστόσο η ισότητα των αμοιβών αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται για το αν εργαζόμενοι σε

άλλες εργασίες κερδίζουν περισσότερα χρήματα, ενώ πολύ συχνά νοιάζονται για τα άτομα στην ίδια εργασία που κερδίζουν περισσότερα.

Οι Rice, Phillips & McFarlin (1990) ανέφεραν μια αρκετά υψηλή συσχέτιση 0.50 ανάμεσα στο βαθμό της αμοιβής και στην εργασιακή ικανοποίηση σε ένα δείγμα επαγγελματιών ψυχικής υγείας που είχαν τα ίδια καθήκοντα. Σε ένα ομοιογενές δείγμα τα άτομα πολύ πιθανόν να συγκρίνουν τον μισθό τους με άλλα άτομα και να είναι αρκετά δυσαρεστημένα αν διαπιστώσουν μισθολογικές διαφορές μεταξύ ατόμων που εκτελούν την ίδια εργασία. Πιο σημαντική επίδραση από τις μισθολογικές διαφορές, έχει η διαδικασία από την οποία προκύπτουν οι αμοιβές. Εφόσον αυτές είναι δίκαιες ακόμη και αν οδηγούν σε μισθολογικές διαφορές έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση από ότι η ίδια η αμοιβή.

3.1.6. Εργασιακό στρες

Σε κάθε εργασία υπάρχουν στρεσογόνοι παράγοντες και καταστάσεις που επηρεάζουν τη ζωή των εργαζομένων. Οι Wagr & Payne (1983) διεξήγαγαν μια έρευνα σε Βρετανούς εργαζόμενους, οι οποίοι ερωτήθηκαν αν είχαν αναστατωθεί συναισθηματικά στην εργασία τους την προηγούμενη ημέρα. Από όσους ερωτήθηκαν το 15% των ανδρών και το 10% των γυναικών ανέφεραν ότι όντως είχαν αναστατωθεί. Τέτοιου είδους καταστάσεις μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Εξάλλου υπάρχουν στοιχεία από την έρευνα των Cooper & Cartwright (1994) ότι το εργασιακό στρες ασκεί καθοριστική επίδραση στη φυσική και στη συναισθηματική κατάσταση των ατόμων.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες μεταβλητών στην έρευνα του εργασιακού στρες. Ο ίδιος ο παράγοντας του εργασιακού στρες (job

stressor) αποτελεί την κατάσταση ή το γεγονός που αναγκάζει το άτομο να υιοθετήσει μια προσαρμοστική αντίδραση όπως να πρέπει να τελειώσει μια εργασία σε προκαθορισμένη ημερομηνία ή να δέχεται επίπληξη αν δεν είναι συνεπές. Η αντίδραση στον παράγοντα του εργασιακού στρες (job strain) όπως το συναίσθημα της ανυπομονησίας ή η σωματοποίηση του στρες με τον πονοκέφαλο.

Οι Jex & Beehr (1991) ταξινομήσαν τις εργασιακές αντιδράσεις σε συμπεριφορικές αντιδράσεις (π.χ. παραίτηση από την εργασία), σωματικές αντιδράσεις (π.χ. υπέρταση), ψυχολογικές αντιδράσεις (π.χ. απογοήτευση). Η εργασιακή δυσαρέσκεια αποτελεί την πιο συχνά μελετημένη ψυχολογική αντίδραση.

3.1.7. Φόρτος εργασίας

Ο φόρτος εργασίας ορίζεται ως οι απαιτήσεις της εργασίας από τους εργαζόμενους. Έχει βρεθεί ότι αυτός συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι οι Dwyer & Ganster (1991) βρήκαν ότι η συσχέτιση του φόρτου εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης ήταν -0.37 , ενώ ο Spector (1987) βρήκαν συσχετίσεις -0.27 και -0.17 σε δύο μετρήσεις εκτίμησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης σε ένα δείγμα εργαζομένων. Ο Jamal (1990) βρήκε αρνητικές συσχετίσεις του φόρτου εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης ενώ οι Karasek, Gardell & Lindell (1987) βρήκαν ότι ο φόρτος εργασίας συσχετιζόταν αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και θετικά με τις παθήσεις της καρδιάς.

3.1.8. Ωράρια εργασίας

Το κατεξοχήν ωράριο εργασίας που εφαρμόζεται είναι η εργασία των οκτώ ωρών για πέντε ημέρες την εβδομάδα. Ωστόσο λόγω των

αναγκών των οργανισμών για περισσότερη εργασία υιοθετούνται μη σταθερά ωράρια όπως τα ευλύγιστα ωράρια, μεγάλης διάρκειας βάρδιες, νυχτερινές βάρδιες και τα ωράρια μερικής απασχόλησης.

3.1.8.α. Ευλύγιστα ωράρια εργασίας

Το θέμα της ευλυγισίας του ωραρίου υπάρχει σε διάφορους οργανισμούς σε διάφορες μορφές. Έτσι υπάρχει η δυνατότητα οι εργαζόμενοι να εργάζονται οποιαδήποτε ώρα ή να εργάζονται 1-2 ώρες αργότερα από την έναρξη του ωραρίου αλλά να παραμένουν περισσότερο χρόνο μετά το πέρας του κανονικού ωραρίου τους.

Πάντως το ευλύγιστο ωράριο σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα οι Pierce & Newstrom (1982) και Ralston (1989) βρήκαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη στους εργαζόμενους που τηρούσαν το ευλύγιστο ωράριο σε σχέση με εκείνους που εφάρμοζαν το σταθερό ωράριο. Και στις δύο εργασίες υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί. Οι Pierce & Newstrom (1982) σύγκριναν δύο οργανισμούς στους οποίους είναι πιθανό και άλλοι παράγοντες να ευθύνονται για τις διαφορές. Ο Ralston (1989) χρησιμοποίησε έναν έμμεσο τρόπο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης ο οποίος δεν είναι συγκρίσιμος με άλλες εργασίες.

Ωστόσο σύμφωνα με τους Krausz & Freibach (1983) καμία σχέση δεν βρέθηκε ανάμεσα στο ωράριο εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση υπαλλήλων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση και είτε απολαμβάνουν είτε όχι το ευλύγιστο ωράριο. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι οι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν συνηθίσει τη δυνατότητα του ευλύγιστου ωραρίου και έτσι δεν επηρεάζεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

3.1.8.β. Μεγάλης διάρκειας βάρδιες

Με τον όρο μακράς διάρκειας βάρδιες εννοείται η εργασία που επεκτείνεται πέρα από τις οκτώ ώρες . Οι οργανισμοί έχουν πειραματιστεί τόσο με τις δέκα όσο και με τις δώδεκα ώρες. Οι βάρδιες των δέκα ωρών επιτρέπουν μια βδομάδα σαράντα ωρών να συμπίεζεται σε τέσσερις μέρες, ενώ με τις 12ωρες βάρδιες καλύπτεται το 24ωρο με δύο βάρδιες αντί για τρεις όταν εφαρμόζεται το 8ωρο.

Το πιο συχνό πρόβλημα στις μεγάλης διάρκειας βάρδιες είναι η εξάντληση (Ronen & Primps, 1981). Ωστόσο φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τις μεγάλης διάρκειας βάρδιες διότι απολαμβάνουν περισσότερες μέρες ξεκούρασης (Breaugh, 1983). Η παροχή περισσότερου ελεύθερου χρόνου μπορεί αρκετές φορές να ξεπεράσει την εξάντληση, η οποία σε έναν μεγάλο βαθμό αποτελεί ψυχολογική αντίδραση. Οι Pierce & Dunham (1992) μελέτησαν αξιωματικούς της αστυνομίας οι οποίοι εργάζονταν είτε 8ωρο είτε 12ωρο. Με την 12ωρη βάρδια διαπιστώθηκε λιγότερη εξάντληση η οποία αντισταθμιζόταν με το μειωμένο στρες λόγω περισσότερων ημερών ξεκούρασης.

Οι επιπτώσεις της μακράς διάρκειας βάρδιας στην εργασιακή ικανοποίηση είναι συνήθως θετικές. Αν και οι εργαζόμενοι βιώνουν περισσότερη εξάντληση, συνήθως προτιμούν τις μακράς διάρκειας βάρδιες, αρκεί όμως να εργάζονται λιγότερες ημέρες αλλά περισσότερες ώρες (Ronen & Primps, 1981). Είναι όμως πολύ πιθανό ότι η φύση της εργασίας καθορίζει ως ένα σημείο την δυνατότητα εργασίας σε βάρδιες μακράς διάρκειας.

Μια έρευνα όμως που αντιστρέφει τα αποτελέσματα της εργασίας σε βάρδιες μακράς διάρκειας είναι του Raggatt (1991), ο οποίος ερεύνησε τις επιπτώσεις της εργασίας σε βάρδιες μακράς διάρκειας σε

ένα δείγμα Αυστραλών οδηγών λεωφορείων. Στην έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι επιπλέον ώρες εργασίας συνδέονταν με την υπερκατανάλωση αλκοόλ, τη λήψη χαπιών, τα παράπονα των επιβατών, τις διαταραχές του ύπνου και τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Από την παραπάνω έρευνα συμπεραίνεται ότι για κάποιου είδους εργασίες οι μακράς διάρκειας βάρδιες δεν είναι η καλύτερη λύση.

3.1.8.γ. Νυχτερινές βάρδιες

Για ορισμένους οργανισμούς όπως τα νοσοκομεία και τα αστυνομικά τμήματα τα οποία λειτουργούν όλο το 24ωρο απαιτούνται δύο ή τρεις βάρδιες προκειμένου να καλυφθεί το 24ωρο. Πολλοί εργαζόμενοι εργάζονται με κυκλικό ωράριο σε πρωινές ,απογευματινές και νυχτερινές βάρδιες. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που υπάρχει με το κυκλικό ωράριο είναι η διαταραχή του κύκλου ύπνου-αφύπνισης που διαταράσσει τον κερκάρδιο ρυθμό και κατά συνέπεια επιφέρει αλλαγές τόσο στη θερμοκρασία του σώματος όσο και στα επίπεδα των ορμονών του αίματος. Όλα αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα υγείας.

Το πιο συχνό πρόβλημα υγείας το οποίο συνδέεται με τις νυχτερινές βάρδιες είναι η διαταραχή του ύπνου. Τα άτομα που εργάζονται τη νύχτα αντιμετωπίζουν προβλήματα με τον ύπνο τους σε σχέση με τα άτομα τα οποία εργάζονται πρωί (Barton & Folkard,1991), (Koller, Kundi & Cervinka, 1978). Οι Koller et al. βρήκαν επίσης ότι οι εργαζόμενοι των νυχτερινών βραδιών αντιμετώπιζαν προβλήματα πέψης λόγω του γεγονότος ότι η έκκριση των ορμονών της πέψης είναι χαμηλότερη κατά τη διάρκεια της νύχτας.

Τόσο οι Barton και Folkard (1991) όσο και οι Jamal και Baba (1992) βρήκαν ότι οι αρνητικές επιδράσεις της νυχτερινής βάρδιας

σχετίζονται περισσότερο με την κυκλικότητα του ωραρίου παρά με την ίδια την νύχτα. Και στις δύο έρευνες συγκρίθηκαν άτομα τα οποία εργάζονται μονίμως νύχτα και άτομα τα οποία εργάζονται κατά διαστήματα νύχτα λόγω του κυκλικού τους ωραρίου.

Οι Barton και Folkard (1991) βρήκαν ότι οι αρνητικές επιδράσεις της νυχτερινής εργασίας στον ύπνο δεν συνέβαιναν σε άτομα τα οποία εργάζονται μονίμως νύχτα. Σύμφωνα με την έρευνα των Jamal & Baba (1992) οι εργαζόμενοι με προσωρινές νυχτερινές βάρδιες είχαν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι εργάζονται μονίμως νύχτα, ενώ η εναλλαγή του ωραρίου από πρωινή σε νυχτερινή βάρδια είχε καταστρεπτικές επιδράσεις στα αισθήματα των ατόμων για την εργασία τους.

3.1.8.δ. Ωράρια μερικής απασχόλησης

Οι αναπτυσσόμενοι οργανισμοί προσλαμβάνουν όλο και πιο συχνά εργαζόμενους τους οποίους απασχολούν μερικώς με λιγότερες από 40 ώρες εργασίας. Το κίνητρο αυτής της πολιτικής έγκειται στο ότι οι μερικώς απασχολούμενοι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν τα ίδια προνόμια, όπως ιατρική περίθαλψη, τα οποία αυξάνουν το κόστος για τις πληρωμές. Γίνεται αντιληπτό ότι κάποιος μπορεί να υποθέσει ότι επειδή οι μερικώς απασχολούμενοι εργαζόμενοι δεν έχουν τα ίδια προνόμια με τους πλήρως απασχολούμενους, θα είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Κάτι τέτοιο όμως δεν υφίσταται πάντα.

Σύμφωνα με τους Eberhardt & Shani (1984) που σύγκριναν τους μερικώς με τους πλήρως απασχολούμενους εργαζόμενους, νοσοκομείων, άνδρες και γυναίκες, συμπέραναν ότι οι μερικώς απασχολούμενοι εξέφρασαν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από ότι οι πλήρως

απασχολούμενοι. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν οι Jackofsky & Peters (1987) οι οποίοι μελέτησαν τους εργαζόμενους πωλήσεων. Παρόλα αυτά υπάρχουν εργασίες οι οποίες κατέληξαν σε αντίθετα αποτελέσματα από τα παραπάνω (Feldman, 1990-Miller & Terborg, 1979).

Οι Barling & Gallagher (1996) ανασκόπησαν όλη την υπάρχουσα βιβλιογραφία και κατέληξαν ότι αν και η συνολική εργασιακή ικανοποίηση είναι παρόμοια, οι μερικώς απασχολούμενοι είναι λιγότερο ευχαριστημένοι από τις αμοιβές αλλά περισσότερο από την κοινωνική άποψη της εργασίας όπως η επίβλεψη και η συνεργασία. Ο Feldman (1990) επισήμανε ότι οι αιτίες της εργασιακής ικανοποίησης στις δύο κατηγορίες εργαζομένων είναι διαφορετικές. Για παράδειγμα οι μερικώς απασχολούμενοι είναι συνήθως φοιτητές, οι οποίοι θεωρούν την εργασία τους ως κάτι το προσωρινό.

3.2. Προσωπικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης

Αν και η σημασία των μεμονωμένων διαφορών στην εμπειρία της εργασιακής ικανοποίησης έχει αναγνωριστεί αρκετά παλιά στις μελέτες του Hawthorne (1920), ωστόσο η βιβλιογραφία ασχολήθηκε κυρίως με την περιβαλλοντική άποψη. Στα μέσα της δεκαετίας του 1980 παρατηρήθηκε αυξημένο ενδιαφέρον για το βαθμό στον οποίο η προσωπικότητα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση.

Έτσι στην έρευνά τους οι Staw & Ross (1985) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μέρος της προσωπικότητας αφού στο δείγμα το οποίο μελέτησαν οι εργαζόμενοι παρουσίαζαν μια σταθερότητα στην εργασιακή ικανοποίηση ασχέτως αν άλλαζαν συνεχώς εργασία. Την παραπάνω έρευνα επιβεβαίωσαν και

κάποιες ακόμα μελέτες όπως των Gerhart (1987), Gupta, Jenkins και Beehr (1992), Newton και Keenan(1991).

Κεφάλαιο Τέταρτο

4. Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα υπάρχουν διάφορες θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν τις αιτίες και τις πηγές της εργασιακής ικανοποίησης. Γενικότερα οι θεωρίες της υποκίνησης σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση με μεγαλύτερη προσοχή προς τη θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg's Two-Factor). Πιο ειδικές όμως θεωρίες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση είναι το μοντέλο των Hackman & Oldham (1975,1976) για τα «εργασιακά χαρακτηριστικά» (job characteristics) και το μοντέλο του Peter Warr (1987) για το περιεχόμενο της εργασίας (job content).

4.1. Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg's two-factor theory)

Ο Herzberg στην θεωρία του αναφέρθηκε σε δύο ειδών ανάγκες: εκείνες της υγιεινής και εκείνες της υποκίνησης. Οι ανάγκες υγιεινής ικανοποιούνται από μια συνηθισμένη φροντίδα και παροχές στο χώρο του οργανισμού όπως από την αμοιβή, τις εργασιακές συνθήκες, την ασφάλεια στην εργασία καθώς και από τις σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους και στους επιβλέποντες. Εφόσον αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται τότε οι άνθρωποι βιώνουν αισθήματα μη ικανοποίησης από την εργασία τους.

Ωστόσο ακόμα και αν ικανοποιούνται οι ανάγκες υγιεινής, δεν είναι ικανές από μόνες τους να παράγουν εργασιακή ικανοποίηση. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο να υπάρχουν οι λεγόμενοι «υποκινητές» οι οποίοι είναι ενσωματωμένοι στην ίδια την εργασία.

Παραδείγματα των υποκινητών αποτελούν η αναγνώριση, η ανεξαρτησία, η υπευθυνότητα, η πρόκληση κ.ά. Ακόμη ο Herzberg θεώρησε ότι οι πηγές της εργασιακής ικανοποίησης είναι αρκετά ξεχωριστές από τις πηγές της μη εργασιακής ικανοποίησης. Δηλ. μειώνοντας τη μη ικανοποίηση δεν είναι απαραίτητο να αυξηθεί η ικανοποίηση.

Πολλές απόπειρες έγιναν με σκοπό να ελέγξουν την θεωρία του Herzberg, οι οποίες τελικά αποδείχθηκαν αβάσιμες. Υπάρχουν όμως έρευνες οι οποίες υποστηρίζουν τη συγκεκριμένη θεωρία. Σύμφωνα με τον Frank Landy (1989), η θεωρία του Herzberg έχει μια θετική επίδραση στην έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης, παρέχοντας διάφορες μεταβλητές, τις διαδικασίες με τις οποίες μετρώνται οι μεταβλητές αυτές καθώς και τη δυνατότητα στους ανθρώπους να σκέφτονται με ευλυγισία σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Ουσιαστικά στη θεωρία του Herzberg απουσιάζουν τα εμπειρικά στοιχεία και εντάσσεται λογικά σε περιγραφικό επίπεδο.

4.2. Το μοντέλο των εργασιακών χαρακτηριστικών (job characteristics model)

Όπως προκύπτει από την ονομασία, η θεωρία αυτή προσαρμόζει τις αιτίες της εργασιακής ικανοποίησης στα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας. Τόσο ο Hackman (1975), όσο και ο Oldham (1976) αναγνώρισαν πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας οι οποίες καθορίζουν για τα άτομα το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες:

- η ποικιλία των ικανοτήτων (skill variety), δηλ. ο αριθμός των διαφορετικών ικανοτήτων που απαιτούνται για μια εργασία
- η αναγνώριση του έργου (task identity), δηλ. εάν ο εργαζόμενος ασκεί πλήρη ή μερική απασχόληση
- η ακρίβεια του έργου (task significance), δηλ. η επιρροή του εργαζόμενου στους άλλους ανθρώπους, εντός ή εκτός του οργανισμού
- η αυτονομία (autonomy), δηλ. η ελευθερία του εργαζόμενου να έχει τη δυνατότητα να επιλέγει στην εργασία του
- η ανατροφοδότηση της εργασίας (job feedback), δηλ. ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν την γνώση των αποτελεσμάτων της αποδοτικότητάς τους.

Επιπλέον ορισμένες έρευνες βρήκαν μια σχέση ανάμεσα στα εργασιακά χαρακτηριστικά και στις στάσεις που εκφράζουν εργασιακή ικανοποίηση. Μια έρευνα επικεντρώθηκε στους δημοσίους υπαλλήλους της Νότιας Αφρικής (Ogren, 1978). Μια άλλη ασχολήθηκε με τους εργάτες που έκαναν βάρδια στη Μεγάλη Βρετανία (Kemp et al., 1983).

4.3. Το μοντέλο του περιεχομένου της εργασίας (job content model)

Σύμφωνα με τον Peter Warr (1987) υπάρχουν εννέα παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν ως «βιταμίνες» και είναι οι ακόλουθοι:

1. ευκαιρία για έλεγχο
2. ευκαιρία για χρήση των δεξιοτήτων
3. απαιτήσεις στόχου και έργου

4. ποικιλία
5. περιβαλλοντική καθαριότητα
6. διαθεσιμότητα χρημάτων
7. φυσική ασφάλεια
8. ευκαιρία για διαπροσωπικές επαφές
9. κοινωνική θέση

Ο Wagr πιστεύει ότι οι παραπάνω παράγοντες λειτουργούν ως ψυχολογικές «βιταμίνες» οι οποίες συμπεριφέρονται με ανάλογο τρόπο με εκείνες της φυσικής υγείας. Έτσι θεωρεί ότι απαιτείται ένας ελάχιστος αριθμός «βιταμινών» από τους εννέα παράγοντες για να υπάρχει μια υγιής εργασιακή ικανοποίηση.

Όταν υπάρχει περίσσεια βιταμινών όπως η C και η E δεν προκαλείται βλάβη στον οργανισμό σε αντίθεση με τις βιταμίνες D και A. Κατά παρόμοιο τρόπο ο Wagr ισχυρίζεται ότι κατά αντιστοιχία με τις βιταμίνες C και η E οι παράγοντες όπως τα χρήματα, η κοινωνική θέση και η ασφάλεια δεν προκαλούν βλάβη όταν προσφέρονται σε μεγάλες ποσότητες. Αντίθετα οι λοιποί έξι παράγοντες προκαλούν ψυχολογική βλάβη όταν προσφέρονται σε μεγάλη δόση. Αυτό σημαίνει ότι εξαιρετικά μεγάλες απαιτήσεις, στόχοι και χρήση δεξιοτήτων μπορούν να οδηγήσουν σε υπερφόρτωση εργασίας και επακόλουθο στρες.(Statt, 1994).

Κεφάλαιο Πέμπτο

5. Εμπειρικές μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού

Η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού αποτελεί ένα θέμα μεγάλου ενδιαφέροντος στη μεγαλύτερη πλειοψηφία των οργανισμών. Όπως θα αναλυθεί στο παρακάτω κεφάλαιο υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συμβάλλουν στη δυσαρέσκεια των νοσηλευτών από την εργασία τους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η αναγνώριση των δυσαρεσκείων όπως οι αποχωρήσεις του προσωπικού, η εσωτερική ενδυνάμωση, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και η απαλλαγή από τις εξωτερικές πηγές στρες ελαττώνουν τη δυσαρέσκεια των νοσηλευτών. Η βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης έχει ως αποτέλεσμα μικρότερο αριθμό αποχωρήσεων, καλύτερη ποιότητα φροντίδας και γενικότερα καλύτερη του οργανισμού (Fletcher, 2001).

5.1. Διερεύνηση των πηγών της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού

Η παρακάτω εργασία του Tovey (1999) στόχευε στη μελέτη των πηγών της εργασιακής ικανοποίησης όπως βιώνεται από το νοσηλευτικό προσωπικό ενός γενικού νοσοκομείου το οποίο ανήκει στο εθνικό σύστημα υγείας της Αγγλίας κατά τη διάρκεια των αρχών της δεκαετίας του '90. Η συγκεκριμένη εργασία διαφοροποιείται σε σχέση με προηγούμενες, διότι η ανάλυση των πηγών της εργασιακής ικανοποίησης στηρίζεται σε ποιοτικές μεθόδους έρευνας. Στην εργασία συμπεραίνεται ότι ως πηγές εργασιακής ικανοποίησης ή μη, θεωρούνται οι επαγγελματικές εργασιακές σχέσεις, το επαγγελματικό ενδιαφέρον, το πλαίσιο εργασίας και οι εξωτερικές πιέσεις.

Ένας ακόμη σκοπός της εργασίας ήταν η ανάλυση της ομοιογένειας των νοσηλευτών που αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι συμπεραίνεται ότι πλέον οι νοσηλευτές έχουν αναλάβει πολλούς ρόλους στη νοσοκομειακή δομή, με σκοπό να επιτύχουν μεγαλύτερο βαθμό οργάνωσης. Έτσι είναι φυσικό οι νοσηλευτές να έρχονται σε σύγκρουση με τον ρόλο τους και τις υπευθυνότητες του και να υφίστανται τις αντίστοιχες πιέσεις από αυτόν. Όλα αυτά είναι αναμενόμενο να οδηγούν σε δυσαρέσκεια από την εργασία τους. Γι' αυτό καλό είναι οι νοσηλευτές να γνωρίζουν καλά τη θέση την οποία κατέχουν στην οργάνωση του νοσοκομείου.

5.2. Προσδιορισμός και μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού

Προκειμένου να οριστεί εάν η φύση της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού έχει αλλάξει καλό είναι να γίνει μια ιστορική αναδρομή μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Ο Hale (1986) αναφέρει ότι υπάρχει έλλειψη ομοφωνίας σχετικά με τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών. Ο ορισμός που δίνεται τόσο από τους Pilkington & Wood (1986) όσο και από τους Blegen & Mueller (1987) είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει το βαθμό της θετικής επίδρασης του προσανατολισμού των νοσηλευτών απέναντι στην εργασία τους. Αυτό προϋποθέτει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια διαδικασία κατανόησης για την οποία απαιτείται η προσωπική εμπειρία. Δηλαδή είναι δυνατό να βιώνονται διαφορετικές πηγές εργασιακής ικανοποίησης σε νοσηλευτές που εργάζονται σε διαφορετικούς τομείς εργασίας και σε διαφορετικά τοπικά εργασιακά περιβάλλοντα.

Τα εργαλεία καθώς και οι προσεγγίσεις αναγνώρισης της εργασιακής ικανοποίησης προκύπτουν από την επιρροή διαφόρων θεωρητικών. Πιο συγκεκριμένα μπορούμε να αναφερθούμε σε μια σύντομη ιστορική αναδρομή. Ο Taylor (1911) συνέδεσε την εργασιακή ικανοποίηση με τα χρήματα τα οποία αποκτώνται λόγω της εργασίας. Ωστόσο αν και η αμοιβή των νοσηλευτών εξακολουθεί να παραμένει ένα στοιχείο των μετρήσιμων κλιμάκων της εργασιακής ικανοποίησης, πολύ λίγο συνεισφέρει σε αυτήν σύμφωνα με τους Blegen & Mueller (1987) και τον Cavanagh (1990).

Μετά το τέλος του 2^{ου} Παγκόσμιου πολέμου ο Mayo (1945) ισχυρίστηκε ότι ο καθοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης εντοπίζεται στην αλληλεπίδραση της ομάδας εργασίας, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην καλή ηγεσία και στις ευχάριστες διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας. Η συγκεκριμένη εργασία αποτέλεσε τη θεωρητική αρχή για την εργασιακή ικανοποίηση στο νοσηλευτικό χώρο. Ο τρόπος διοίκησης και η ηγεσία τόσο σε επίπεδο νοσοκομείου όσο και σε επίπεδο πτέρυγας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού, καθώς και τη συμπεριφορά του η οποία εκφράζεται με τη μορφή παραπόνων υγείας, απουσιών καθώς και άλλων δεικτών καλής ή μη κατάστασης (Lucas 1991, Boumans & Landeweerd 1993, McNeese Smith 1993, Tumulty et al. 1995, Morrison et al. 1997).

Επιπλέον, βιβλιογραφικά υπάρχει μια έμμεση σχέση ανάμεσα στις πρακτικές διοίκησης, ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, μέσω του βαθμού ενδυνάμωσης του νοσηλευτικού έργου. Αυτό αντανakλάται στην δυνατότητα ελευθερίας απόφασης που έχουν οι νοσηλευτές και μάλιστα όσο μεγαλύτερη είναι κλινικά η ελευθερία αποφάσεων τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι νοσηλευτές από την εργασία

τους (Buchan 1994, Landeweerd & Boumans 1995, Adams 1996, Morrison et al.1997, Song et al.1997).

Το επίπεδο επικοινωνίας και οι σχέσεις με τους λοιπούς συνεργάτες είναι πολύ βασικά στοιχεία στη ζωή της νοσοκομειακής πτέρυγας και σύμφωνα με την θεωρία του Mayo (1945), έχουν βρεθεί ότι ασκούν μια θετική επίδραση στα αισθήματα των νοσηλευτών για την εργασία τους καθώς και στη διαχείρισή αυτών στην ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας (Blegen & Mueller1987, Cochrane & Jowett 1994). Έτσι όπου η επικοινωνία είναι καλή και οι νοσηλευτές απολαμβάνουν ένα καλό περιβάλλον το οποίο τους στηρίζει, ενώ η συνεργασία τους είναι καλή, τότε και η εργασιακή ικανοποίηση και η καινοτομία στην πράξη ενισχύονται (Adams & Bond , 1995). Στην αντίθετη περίπτωση οι νοσηλευτές βιώνουν υψηλά επίπεδα στρες τα οποία οδηγούν σε κατάθλιψη, εχθρότητα, αρνητικά συναισθήματα και σε χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Norbeck 1985, Packard & Motowidlo 1987, Dewe 1989, Jain et al. 1996) αλλά και σε μειωμένη απόδοση του οργανισμού και της νοσοκομειακής πτέρυγας (Wheeler & Riding, 1994).

Στο πέραςμα των χρόνων ο Maslow (1954) ανέπτυξε μια πυραμίδα πέντε επίπεδων στα οποία ιεραρχούσε τις ανθρώπινες ανάγκες ξεκινώντας από τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες έως το αίσθημα της ασφάλειας, του «ανήκειν» και της αυτοεκτίμησης- αυτοπραγμάτωσης. Το συγκεκριμένο θεωρητικό υπόβαθρο επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Ένας παράγοντας που φαίνεται να συμβάλλει στη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών είναι η μειωμένη ανάγκη τους για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη για καριέρα, σε αντίθεση με το πέμπτο επίπεδο αναγκών του Maslow στο οποίο εκφράζεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση (Hart &

Rotem 1995). Αντιθέτως οι ευκαιρίες για προαγωγή φαίνεται να ικανοποιούν τους νοσηλευτές (McCloskey 1974, Munro 1983, Dodds et al. 1991).

Οι Hertzberg et al.(1959) οι οποίοι διατύπωσαν την θεωρία των δύο παραγόντων (Two Factor) συμπέραναν ότι τόσο η ικανοποίηση όσο και η δυσαρέσκεια είναι πολλές φορές ξεχωριστά φαινόμενα. Διάφοροι ενδογενείς παράγοντες, που σχετίζονται με τη φύση και την άσκηση της εργασίας και θεωρούνται ότι ικανοποιούν, περιλαμβάνουν την αναγνώριση, την υπευθυνότητα και την ίδια την εργασία. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι «υποκινητές». Οι εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι βρέθηκε ότι σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια από την εργασία περιλαμβάνουν την πολιτική της εταιρείας, τη διοίκηση, την επίβλεψη, το μισθό, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις εργασιακές συνθήκες. Οι παράγοντες αυτοί λέγονται παράγοντες «υγιεινής». Η μεγάλη πλειοψηφία των ερευνών ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού εστιάζεται στους παράγοντες «υγιεινής» (Παπαλεξανδρή, 2003).

Η θεωρία του Hertzberg στοχεύει στην πολυπλοκότητα της μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Στην πραγματικότητα δεν υπάρχουν καθορισμένες μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών. Συνήθως χρησιμοποιείται μια πολυπαραγοντική προσέγγιση η οποία λαμβάνει υπ'όψιν συγχρόνως πολλούς παράγοντες.

Υπάρχουν τρία εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών τα οποία παρουσιάζουν αρκετή ομοιότητα ως προς τα επιμέρους στοιχεία Έτσι οι Stamps & Peidmont (1986) ανέπτυξαν ένα εργαλείο μέτρησης το οποίο στηρίζεται στο δείκτη περιγραφής της εργασίας. Οι υποκλίμακες του περιλαμβάνουν την αμοιβή, την αυτονομία, τις απαιτήσεις έργου, τις απαιτήσεις της οργάνωσης, την

κατάσταση της εργασίας και την αλληλεπίδραση των διαπροσωπικών σχέσεων.

Οι Mueller & McCloskey (1990) ανέπτυξαν την κλίμακα ικανοποίησης Mueller /McCloskey η οποία έχει οκτώ υποκλίμακες. Σε αυτές περιλαμβάνονται εξωγενείς παράγοντες (μισθός, διακοπές, προνόμια), προγραμματισμός, εργασιακή/ οικογενειακή ισορροπία, επαγγελματικές ευκαιρίες, αναγνώριση, υπευθυνότητα, αλληλεπίδραση και συνεργασία. Ένας νέος τρόπος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης (MJS) αναπτύχθηκε από τους Traynor & Wade (1993). Αυτό το εργαλείο περιλαμβάνει κυρίως τον φόρτο εργασίας, την επαγγελματική υποστήριξη, την αμοιβή, τις προοπτικές, την εκπαίδευση και την προσωπική ικανοποίηση. (Tovey & Adams, 1999).

5.3. Αποτελέσματα της δυσαρέσκειας του νοσηλευτικού προσωπικού

Οι νοσηλευτές αποτελούν πολύτιμη πηγή πόρων στην κοινωνία μας. Η πρόσφατη έλλειψη σε αριθμό νοσηλευτικού προσωπικού στις Δυτικές χώρες προτείνει ότι η δυσαρέσκεια των νοσηλευτών από την εργασία τους βρίσκεται σε πολύ υψηλό επίπεδο, ενώ υπάρχει μια αυξημένη τάση στους νέους νοσηλευτές να παραιτούνται από την εργασία τους από τα νοσοκομεία (Health Care Advisory Board, 2001).

Σύμφωνα με έρευνα του Health Care Advisory Board (2001) έχει επισημανθεί ότι ο ρυθμός αποχωρήσεων (turnover rate) των νοσηλευτών κυμαίνεται διεθνώς σε ποσοστό 15%. Παρομοίως οι Khowaja & Nensey (1999) ανέφεραν ότι οι ρυθμοί αποχωρήσεων στο The Aga Khan University Hospital, Karachi, Pakistan κυμαίνονταν σε ποσοστό 33.6% το 1996-1997.

Επιπλέον, ανέφερε μια έρευνα η οποία διεξήχθη στις ΗΠΑ και στην οποία συμμετείχαν 1638 νοσηλευτές. Οι νοσηλευτές ρωτήθηκαν για το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Σε ποσοστό μόνο 21% δήλωσαν ικανοποιημένοι, σε ποσοστό 51% κάπως ικανοποιημένοι ενώ σε ποσοστό 28% δυσαρεστημένοι. Επιπλέον αναφέρθηκε ότι σε όλες τις πολιτείες των ΗΠΑ όλοι οι οργανισμοί ανεξαρτήτως χαρακτηριστικών δεν είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις επαγγελματικές επιθυμίες των νοσηλευτών και επομένως να αυξήσουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησής τους. Τα αποτελέσματα του Health Care Advisory Board (2001) υποστηρίχθηκαν και από τους Mathews & Campbell (2001).

Ο Peterson (2001) ανέφερε ότι υπάρχει ένας αριθμός παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την έλλειψη των νοσηλευτών όπως οι προσλήψεις, η διατήρηση των νοσηλευτών στην εργασία μέσω κινήτρων, η αύξηση του ορίου εργασίας κ.ά. Επιπλέον επισήμανε ότι μέχρι το 2010 τα νοσοκομεία στις ΗΠΑ θα έχουν μεγάλη διαφορά ανάμεσα στους επίσημα αναγνωρισμένους νοσηλευτές (registered nurses) που εργάζονται και σε αυτούς οι οποίοι προσλαμβάνονται. Γι' αυτό προτείνεται στους οργανισμούς να αναπτύξουν στρατηγικές με σκοπό τη διατήρηση των νοσηλευτών στην εργασία τους και την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Ένας σημαντικός λόγος βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο την μείωση των αποχωρήσεων αλλά και την βελτίωση της ικανοποίησης του ασθενή. Οι Aiken et al. (2001) αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και η επαγγελματική εξουθένωση ευθύνονται για την έλλειψη του προσωπικού αλλά και για την ποιότητα της νοσηλευτικής φροντίδας. Δηλαδή ένας σημαντικός αριθμός δυσαρεστημένων νοσηλευτών είναι καθοριστικός παράγοντας για τη δυσαρέσκεια των ασθενών.

Παράλληλα με την εργασιακή δυσαρέσκεια, η οποία εκφράζεται κυρίως με την αποχώρηση από την εργασία, οι νοσηλευτές βιώνουν το φαινόμενο της «εικονικής απουσίας» κατά το οποίο ενώ φυσικά είναι παρόντες, απουσιάζουν νοητικά και ψυχικά κυρίως λόγω έλλειψης κινήτρων.

Η έλλειψη σε αριθμό νοσηλευτικού προσωπικού αποτελεί ένα πρόβλημα και σε πολλές άλλες χώρες (Buchan, 1994). Η έλλειψη αυτή συνδυάζεται με μια πληθώρα παραγόντων στους οποίους περιλαμβάνονται οι δημογραφικές αλλαγές με μείωση του γυναικείου φύλου, το οποίο κατά κύριο λόγο ασχολείται με το νοσηλευτικό επάγγελμα, καθώς και η αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων που συνήθως υποφέρουν από χρόνιες ασθένειες. (Buchan, 1994).

Σε επίπεδο οργανισμού ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος συνεισφέρει στην έλλειψη νοσηλευτών είναι οι αποχωρήσεις (turnover), οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύονται από την απουσία του προσωπικού από την εργασία του. Επιπλέον το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων και απουσιών έχουν υψηλό κόστος και έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλά επίπεδα ποιότητας της παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας και επομένως χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα (Severinson, 2001). Ακόμη, με αυτόν τρόπο αυξάνεται η πίεση στους εναπομείναντες με αποτέλεσμα την επαγγελματική εξουθένωση και την παραπέρα ενίσχυση του φαινομένου των αποχωρήσεων (Borda, Norman, 1997).

Όπως ήδη φαίνεται από προϋπάρχουσες έρευνες, οι νοσηλευτές κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με άλλους επαγγελματίες, το οποίο συνδυάζεται με τον αυξημένο φόρτο εργασίας, τα αυξημένα καθήκοντα και την έλλειψη ειδικής υποστήριξης (Severinson, 2001). Μάλιστα οι Rees & Smith (1991)

αναγνώρισαν ότι οι νοσηλευτές ψυχικής υγείας βιώνουν τα υψηλότερα επίπεδα στρες.

5.4. Δείκτες πρόγνωσης της ικανοποίησης των νοσηλευτών

Οι δείκτες πρόγνωσης της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών εστιάζονται τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Σύμφωνα με έρευνες βρέθηκε ότι μεγάλη σημασία δίνεται στην ηγεσία και την οργάνωση. Ο Aiken et al. βρήκε ότι οι νοσηλευτές αντιμετωπίζουν απογοήτευση και εξουθένωση από την εργασία τους, διότι δεν έχουν τον έλεγχο στις εργασιακές συνθήκες οι οποίες καθορίζουν την εργασία για την οποία είναι υπεύθυνοι (Aiken et al, 2002).

Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι οι νοσηλευτές αισθάνονται ότι δεν τους συμπεριφέρονται οι διοικητές αλλά και οι γιατροί ως εξειδικευμένους επαγγελματίες υγείας αλλά ως βοηθητικό προσωπικό με άμεσο κίνδυνο αντικατάστασής τους από λιγότερο εξειδικευμένο και με προσόντα προσωπικό, το οποίο όπως είναι αναμενόμενο αμείβεται με λιγότερα χρήματα (Steinbrook, 2002).

Έρευνες οι οποίες έγιναν στις ΗΠΑ συμπέραναν ότι η επαγγελματική εξέλιξη, η καλή συνεργασία με το ιατρικό προσωπικό και η ουσιαστική υποστήριξη από την διοίκηση είναι πολύ σημαντικές παράμετροι για την ικανοποίηση των νοσηλευτών (Aiken et al, 2002).

Ένας ακόμη σημαντικός δείκτης είναι ότι οι νοσηλευτές δίνουν μεγάλη σημασία στον προϊστάμενο του τμήματος τον οποίο θεωρούν υπεύθυνο για τις εργασιακές συνθήκες, για την υποστήριξή τους, την ανατροφοδότηση και την εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανόμενων νοσηλευτών (Aiken et al, 2002).

Τέλος, οι νοσηλευτές φαίνεται ότι επηρεάζονται τόσο από την κάθετη όσο και την οριζόντια μορφή οργάνωσης, διότι αυτές αντανακλούν τον πολυδιάστατο ρόλο τους, ο οποίος είναι υπεύθυνος και ο ρυθμιστής ανάμεσα στα επαγγελματικά, οργανωσιακά και διαπροσωπικά καθήκοντα. Έτσι οι νοσηλευτές γνωρίζουν πολύ καλά τα κενά της οργάνωσης. Επιπλέον μεγάλη σημασία για την εργασιακή ικανοποίηση δίνεται από τους νοσηλευτές στη εργασία που γίνεται σε επίπεδο οργάνωσης (Krogstad et al., 2006). Μάλιστα η καλή συνεργασία με το ιατρικό προσωπικό και η καταλληλότητα του συστήματος εργασίας που εφαρμόζει το νοσηλευτικό προσωπικό είναι πολύ σημαντικά στη Μ. Βρετανία (Adams, Bond, 2000).

Ο Thomas (1997) συμπέρανε ότι στο εθνικό σύστημα υγείας της Μ. Βρετανίας το στρες στην εργασία και επομένως η δυσαρέσκεια η οποία προκύπτει από αυτό, προέρχεται από παράγοντες όπως ο αυξημένος φόρτος εργασίας, το μειωμένο προσωπικό, οι οργανωτικές αλλαγές και η ανασφάλεια στην εργασία. Οι Winter- Collins & McDaniel (2000) ανέφεραν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, διότι σχετίζεται άμεσα με τον ρυθμό των αποχωρήσεων.

Σε έρευνα που διεξήχθη από τους Khowaja & Nensey (1999) για την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών στο «The Aga Khan University Hospital», Karachi, Pakistan, βρέθηκε ότι η ικανοποίησή τους επηρεάζεται από την ασφάλεια του εργασιακού τους περιβάλλοντος, τις ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, τα θετικά σχόλια των ασθενών και των συγγενών τους και τη νοσηλευτική διοίκηση. Μάλιστα οι συμμετέχοντες επισήμαναν ότι η νοσηλευτική διοίκηση δεν δίνει την πρέπουσα σημασία στους νοσηλευτές και τους συμπεριφέρονται ως μηχανές. Προκειμένου να ενισχυθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση οι νοσηλευτές θεωρούν ότι αρκεί η αναγνώρισή τους

από τη νοσηλευτική διοίκηση, τους γιατρούς και τους ασθενείς μετά των οικογενειών τους.

5.5. Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης

Η διατήρηση ενός καλού εργατικού δυναμικού αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την καλή λειτουργία ενός οργανισμού. Πολλές φορές όμως είναι δύσκολο να εντοπιστούν οι συνθήκες εκείνες που τείνουν να αυξήσουν τις αποχωρήσεις των εργαζομένων από την εργασία τους. Μπορεί όμως να υποτεθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ικανή να λειτουργήσει ως φραγμός ενάντια στις συνθήκες των αποχωρήσεων, διότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στη χαμηλή ικανοποίηση και στο ρυθμό των αποχωρήσεων καθώς και στις αρνητικές συνθήκες του περιβάλλοντος όπως στο εργασιακό στρες. Γι' αυτούς τους λόγους μεγάλη προσοχή δίνεται στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ώστε να προβλεφθούν και να μειωθούν οι ελλείψεις σε προσωπικό στο μέλλον καθώς και τα κόστη που τις συνοδεύουν.

Η εργασιακή ικανοποίηση μελετάται πάνω από 40 χρόνια ενώ έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία μέτρησής της. Στη συνέχεια γίνεται μια προσπάθεια να μελετηθεί η ανταπόκριση των διαφόρων εργαλείων στις απαιτήσεις του οργανισμού στο πέρασμα του χρόνου. Πιο συγκεκριμένα μελετώνται ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας (internal consistency- Cronbach' s alpha) και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (the test-retest reliability Pearson correlation) καθώς και η εγκυρότητα δημιουργήματος (construct validity) (Van Saane et al., 2003), (Krowinski, Steiber, 1996).

5.5.1. Κριτήρια αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία των ερωτηματολογίων αξιολογείται μέσω του συντελεστή εσωτερικής συνέπειας (internal consistency- Cronbach' s alpha) και του συντελεστή συσχέτισης Pearson (the test-retest reliability Pearson correlation). Ένα ερωτηματολόγιο με συντελεστή εσωτερικής συνέπειας 0.80 ή υψηλότερο θεωρείται ικανοποιητικό (Lloyd et al., 1998). Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (the test- retest reliability Pearson correlation) πρέπει να είναι 0.70 ή υψηλότερος (Van Saane et al., 2003).

5.5.2. Κριτήρια εγκυρότητας

5.5.2.α. Εγκυρότητα ομοιότητας (convergent validity)

Μετράει το βαθμό της ομοιότητας ανάμεσα στη βαθμολογία των διαφόρων ερωτηματολογίων που έχουν το ίδιο σκεπτικό. Για να είναι αποδεκτός ο βαθμός της εγκυρότητας πρέπει να είναι 0.50 ή υψηλότερος (Van Saane et al., 2003).

5.5.2.β. Εγκυρότητα διαχωρισμού (discriminant validity)

Προσδιορίζει το βαθμό κατά τον οποίο η βαθμολογία της εργασιακής ικανοποίησης ενός ερωτηματολογίου διαφέρει από ένα άλλο ερωτηματολόγιο το οποίο έχει κάποιες ομοιότητες αλλά διαφορετικό σκεπτικό. Ένας ικανοποιητικός βαθμός καθορίζεται στο 0.50 ή λιγότερο (Van Saane et al., 2003).

5.5.2.γ. Εγκυρότητα περιεχομένου (content validity)

Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα ερωτηματολόγιο καλύπτει όλο το θέμα (Van Saane et al., 2003). Το πλαίσιο του ερωτηματολογίου καλύπτει μια ποικιλία παραγόντων οι οποίοι εξετάζονται και είναι:

- αυτονομία
- πλαίσιο εργασίας
- Επικοινωνία
- Οικονομικές απολαβές
- Εξέλιξη/ ανάπτυξη
- Προαγωγή
- Συνεργάτες
- Επίβλεψη/ ανατροφοδότηση/ αναγνώριση
- Φόρτος εργασίας
- Απαιτήσεις της εργασίας
- Σημαντικότητα

5.5.3. Αποτελέσματα επισκόπησης ερωτηματολογίων

Σύμφωνα με την έρευνα βρέθηκαν 35 σχετικά ερωτηματολόγια. Τα παρακάτω όμως ερωτηματολόγια πληρούν τα κριτήρια ποιότητας για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία:

- ‘the Job in General Scale’ (JIG)
- ‘the Andrew and Withey Job Satisfaction Questionnaire’

- ‘the Job Satisfaction Survey’ (JSS)
- ‘the Emergency Physician Job Satisfaction Instrument’(EPJS)
- ‘the McCloskey/Mueller Satisfaction Scale’(MMSS)
- ‘the Measure of Job Satisfaction’ (MJS)
- ‘the Nurse Satisfaction Scale’ (NSS)) (Van Saane et al., 2003).

Κεφάλαιο Έκτο

6. Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης του νοσηλευτικού προσωπικού

Στο παρακάτω κεφάλαιο αναλύονται οι μέθοδοι υποκίνησης του νοσηλευτικού προσωπικού όπως η ενίσχυση και διεύρυνση του νοσηλευτικού έργου, η θετική ενίσχυση, το οργανωσιακό κλίμα, οι ομάδες εργασίας – επικοινωνίας και η θέσπιση στόχων και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Με τις μεθόδους αυτές υποκινείται το νοσηλευτικό προσωπικό με αποτέλεσμα να ενισχύεται και η εργασιακή τους ικανοποίηση.

6.1. Ενίσχυση και διεύρυνση του νοσηλευτικού έργου και της εργασιακής ικανοποίησης

Ο στόχος της ενίσχυσης- εμπλουτισμού της εργασίας (job enrichment) είναι να επιτρέψει στους εργαζόμενους να προβάλλουν τις δεξιότητες και ικανότητές τους και τελικά να βελτιώσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση, ενώ μεγιστοποιούν τις υπηρεσίες και την παραγωγικότητά τους (Tomey, 2000), με απώτερο στόχο να προωθείται η αυτονομία και η λήψη πρωτοβουλιών (Μπελλάλη, 2004). Οι οργανωσιακές βελτιώσεις στοχεύουν να συνδυάσουν τα θετικά στοιχεία ανθρώπινα και εργασιακά. Ένας επιπλέον στόχος του εμπλουτισμού της εργασίας περιλαμβάνει τις δραστηριότητες, τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες του προσωπικού να συναντήσει τους στόχους της οργάνωσης.

Η αλλαγή των εργασιακών σχεδίων είναι ένας τρόπος προκειμένου να βελτιωθεί ο οργανισμός και περιλαμβάνει την εναλλαγή της εργασίας, τα καθήκοντα, τις ομάδες ποιότητας και την ενίσχυση του

έργου. Με την ενίσχυση του έργου καταβάλλονται προσπάθειες έτσι ώστε να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο προσφέρονται ευκαιρίες στους εργαζόμενους για επιτυχίες και εξέλιξη. Στοχεύει στη μετατροπή της εργασίας από μονότονη και χωρίς ποικιλία σε μια εργασία με νόημα και ευχαρίστηση, αυξάνοντας έτσι τον έλεγχο, τις ευθύνες και την εργασιακή ικανοποίηση και αποφεύγοντας τη ρουτίνα της εργασίας (Can et al., 2001).

Γενικότερα τα πλεονεκτήματα της ενίσχυσης της εργασίας είναι τα κάτωθι:

1. Οι εργαζόμενοι ειδικεύονται σε μια ποικιλία εργασιών η οποία μετατρέπει την εργασία από μονότονη και βαρετή σε ευχάριστη.
2. Χρησιμοποιώντας από μόνοι τους τις ικανότητές τους, την εμπειρία και τις πρωτοβουλίες τους για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντά τους, καταφέρνουν τελικά να παρέχουν αυτό-παρακολούθηση και αυτό-επίβλεψη.
3. Όταν επιτυγχάνονται τα καθήκοντα στο σύνολο, παρέχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες στους εργαζομένους να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν καλύτερα τις ικανότητες και τη δημιουργικότητά τους.
4. Με την εναλλαγή των καθηκόντων, ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση, οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερες ευθύνες, οι οποίες μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα αλλά και την εμπειρία για μεγαλύτερη αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων.

5. Οι εργαζόμενοι που εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους πληροφορούνται το πόσο επιτυχημένοι είναι και έτσι αισθάνονται μεγαλύτερη αξία.
6. Η σχέση ανάμεσα στους εργαζόμενους και την εργασία είναι προαγωγική.
7. Η απαλλαγή από το πρόσωπο κλειδί ενισχύει την εργασία κατά ομάδες.
8. Συλλέγοντας το πλάνο εργασίας και προσδιορίζοντας τους στόχους, βελτιώνεται η λύση των προβλημάτων.

Όπως είναι φυσικό υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα όπως τα υψηλά κόστη λόγω υψηλών μισθών, λιγότερων ωρών εργασίας και προαγωγών. Σύμφωνα με τους Fourman & Jones (1997) η ενίσχυση έργου συνδέει αλλαγές στην προσφορά του χρόνου, τη λήψη αποφάσεων, τις σχέσεις των εργαζομένων και τον προσανατολισμό στην εργασία. Τα συναισθήματα που προκύπτουν από την ενίσχυση της εργασίας είναι η ανυπομονησία, οι συγκρούσεις και η αίσθηση ότι εκτίθενται.

Παρά όμως τα τρία μειονεκτήματα, η ενίσχυση του έργου, όταν σχεδιάζεται πολύ καλά, βελτιώνει την υποκίνηση, την ικανοποίηση και την απόδοση της εργασίας. Ακόμη μειώνει τα ποσοστά των αδικαιολόγητων απουσιών. Πάντως μελέτες και στην Τουρκία δείχνουν ότι οι νοσηλευτές είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι και υποκινούμενοι επαγγελματίες υγείας και ότι η ενίσχυση του έργου βελτιώνει και την υποκίνηση και την ικανοποίηση (Ozturk, Bahcecik, Baumann, 2006). Αποτελεσματική τεχνική εμπλουτισμού της εργασίας είναι επίσης η παράλληλη ανάθεση στους νοσηλευτές κλινικών, εκπαιδευτικών, ερευνητικών και άλλων δραστηριοτήτων.

Η διεύρυνση της εργασίας (job enlargement) αφορά τον επανασχεδιασμό μιας εργασιακής θέσης, έτσι ώστε αυτή να επεκταθεί οριζόντια δηλ να περιλαμβάνει περισσότερα εργασιακά καθήκοντα του ίδιου επιπέδου υπευθυνότητας. Πολλές έρευνες σε δείγμα νοσηλευτών αποδεικνύουν ότι κινητοποιούνται κυρίως όταν έχουν ευκαιρίες απόκτησης νέων γνώσεων σε ένα περιβάλλον γεμάτο προκλήσεις (Parasuraman, 1989).

Η πιο απλή τεχνική διεύρυνσης της εργασίας είναι η εκούσια εναλλαγή των εργασιακών θέσεων (job rotation), η οποία συντελεί όχι μόνο στην υποκίνηση και στην απόδοση της εργασίας αλλά και στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Βέβαια η πολύ συχνή εναλλαγή θέσεων στη νοσηλευτική δεν ενδείκνυται λόγω της ιδιαιτερότητάς της ως επάγγελμα το οποίο απαιτεί αρκετό χρόνο προσαρμογής αλλά και ειδικές γνώσεις.

Άλλη μία εξίσου αποτελεσματική τεχνική είναι η ανάθεση παράλληλων καθηκόντων στο ίδιο επίπεδο εργασίας, που αφορά την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων οργάνωσης της νοσηλευτικής εργασίας όπως την κατά ασθενή μέθοδο δηλ. την ολιστική φροντίδα του ασθενή αποκλειστικά από ένα νοσηλευτή και την πρωτοβάθμια νοσηλευτική δηλ. τη νοσηλευτική που παρέχεται σε επίπεδο κέντρου υγείας (Λανάρα, 1994).

6.2. Θετική ενίσχυση

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην τεχνική της παροχής υλικών, ψυχολογικών και κοινωνικών ανταμοιβών με απώτερο στόχο την εκμάθηση και εφαρμογή από τους εργαζόμενους της τεχνικής της αυτοενίσχυσης για την επίτευξη υψηλής επίδοσης. Οι ανταμοιβές μπορεί

να σχετίζονται με οικονομικές απολαβές (αύξηση αποδοχών, επιδόματα), διευκολύνσεις στο πλαίσιο της εργασίας (ελαστικό ωράριο π.χ. μητρότητας, εκπαίδευσης), άλλα προνόμια (ρεπό, ολιγόωρες άδειες) και κυρίως με την αναγνώριση της προσφοράς (προφορικοί ή γραπτοί έπαινοι, πληροφόρηση αξιολόγησης).

6.3. Θέσπιση στόχων και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Σύμφωνα με τον Lukas (1991) διαπιστώθηκε ότι οι νοσηλευτές προτιμούν περισσότερο τα συμμετοχικά μοντέλα διοίκησης διότι έτσι ενθαρρύνεται η αυτονομία και αναγνωρίζεται η προσφορά τους. Οι νοσηλευτές που έχουν τον έλεγχο της εργασίας τους (work locus of control) κινητοποιούνται ενδογενώς με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, παρά εξωγενώς με κίνητρα υλικά ή άλλες ανταμοιβές (Laschinger et al, 1997).

6.4. Ομάδες εργασίας- επικοινωνίας

Η παρακίνηση δημιουργίας ομάδων εργασίας στη νοσηλευτική υπηρεσία (team nursing) θεωρείται σημαντική διότι συνδυάζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η εμπειρία πολλών ατόμων προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ενώ παράλληλα ενισχύεται το ηθικό και η αυτοεκτίμηση των νοσηλευτών καθώς υπάρχει αλληλοϋποστήριξη και αναγνώριση (Λανάρα, 1994).

Μεγάλη αναγκαιότητα αποτελεί και η ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών επικοινωνίας εντός της ομάδας με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών όχι μόνο για την επίλυση των προβλημάτων αλλά και για την αλληλοϋποστήριξη των μελών της ομάδας (Λανάρα, 1994).

6.5. Οργανωσιακό κλίμα

Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στην υποκειμενική αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό τους και φαίνεται να επιδρά σημαντικά στην απόδοση του έργου (Turnipseed, 1990).

Το υγιές οργανωσιακό περιβάλλον περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως τη συνοχή, την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών, τη δυνατότητα αυτονομίας, τα δίκαια συστήματα ανταμοιβής τα οποία στηρίζονται στην προσφορά καθώς και τη φυσική άνεση και ασφάλεια στο χώρο εργασίας (Flarey, 1991).

7. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά καταλήγουμε στα εξής:

1. Η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού αλλά και γενικότερα των εργαζομένων αποτελεί ένα πολυμελετημένο θέμα για έρευνα, αφού τα τελευταία 40 χρόνια διεξάγονται μελέτες για την καλύτερη ανάλυσή του.
2. Αποτελεί ένα θέμα το οποίο διαφέρει από χώρα σε χώρα, ανάλογα με την ηλικία, το φύλο αλλά και τη φυλή.
3. Κατά το πέρασμα των χρόνων αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες με κυριότερες την θεωρία των Hackman & Oldham (1976,1980) και η θεωρία των δύο παραγόντων (Two – factor theory) του Herzberg (1959).
4. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των νοσηλευτών, όπως οι ευκαιρίες για προαγωγή και καλή επαγγελματική εξέλιξη, η καλή συνεργασία με το ιατρικό προσωπικό, η ουσιαστική υποστήριξη από τη διοίκηση αλλά και τον άμεσο προϊστάμενό τους, οι καλές εργασιακές συνθήκες αλλά και η αναγνώρισή τους από τους ασθενείς και τις οικογένειές τους.
5. Η δυσαρέσκεια του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο ποσοστό αποχωρήσεων και απουσιών των νοσηλευτών από αυτήν αλλά και την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, με απώτερη συνέπεια την έλλειψη νοσηλευτών σε πολλές χώρες.

6. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που αναφέρθηκαν αναλυτικά παραπάνω με τις οποίες μπορεί να υποκινηθεί το νοσηλευτικό προσωπικό και τελικά να αυξήσει τόσο την απόδοσή του και παράλληλα και την εργασιακή του ικανοποίηση.

8. Επίλογος

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό θέμα το οποίο καλό είναι να αφυπνίσει περισσότερο τα νοσηλευτικά ιδρύματα όχι μόνο του εξωτερικού αλλά και της χώρας μας στην οποία ελάχιστα πράγματα προς την κατεύθυνση αυτή έχουν γίνει. Διαφορετικά το ποσοστό των αποχωρήσεων θα μεγαλώσει με επακόλουθο την μεγαλύτερη έλλειψη σε νοσηλευτικό προσωπικό. Μάλιστα προτείνεται να ασχοληθούν τα νοσηλευτικά ιδρύματα της χώρας μας με περισσότερη έρευνα για την ικανοποίηση του προσωπικού στον ελλαδικό χώρο.

9. Βιβλιογραφία

9.1.Ξένη βιβλιογραφία- αρθρογραφία

1. Adams A., Bond S.,(2000)Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing* 32(3),536-543.
2. Aiken LH, Clarke SP, Sloanne DM Sochalski J., Silber JH(2002) Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout and job dissatisfaction. *JAMA* 288:1987-1993.
3. Aiken LH, Clarke SP, Sloanne DM(2002) Hospital staffing , organization and quality of care:cross national findings. *International Journal Quality Health Care* 14:5-13.
4. Blegen M.A. &Mueller C.A.(1987) Nurses' job satisfaction : a longitudinal analysis. *Research in Nursing and Health*, 227-237.
5. Borda R., Norman I., (1997) Factors influencing turnover and absences of nurses: a research review. *International Journal of Nursing Studies* ,Vol 34 No 6 pg385-394.
6. Boumans N.P.G. & Landeweerd J. (1993).Leadership in the nursing unit: relationships with nurses «well- being». *Journal of Advanced Nursing* 18, 767-775.
7. Buchan J. (1994) Nursing shortages and human resource planning. *International Journal of Nursing Studies* 31(5),460-470.
8. Can H. , Akgun A., & Kavuncubaci S.,(2001) *Insan kayanaklari yonetimi(Human Resources Management)*. Ankara, Turkey.
9. Cavanagh S.J. (1990) Predictors of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing* 15, 373-380. 21(4):37-44.
- 10.Flarey D.,(1991)The social climate scale: a tool for organizational change and development. *Journal of Nursing Administration*

11. Fletcher C.E. (2001) Hospital RN's job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Nursing Administration* ,31(6),324-331.
12. Health Care Advisory Board (2001) The nurse perspective: drivers of nurse satisfaction and turnover. The Health Care Advisory Board, Washington D.C., USA.
13. Khowaja K., Merchant R., Hirani D.(2005) Registered nurses perception of work satisfaction at a Tertiary Care University Hospital. *Journal of Nursing Management* 13.32-39.
14. Krogstad U., Hofoss D., Veenstra M., Hjortdahl P.(2006) Predictors of job satisfaction among doctors, nurses and auxiliaries in Norwegian Hospitals: relevance for micro unit culture. *Human Resources for Health* 4:3.
15. Krowinski W., Steiber S., (1996) Measuring and Managing Patient Satisfaction. American Hospital Publishing Inc. USA.
16. Laschinger H.K., Sabiston J.A., Kutzcher L.,(1997) Empowerment and staff nurse decision involvement in nursing work environments: testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Research Nursing Health* 20(4):341-352.
17. Mathews N.& Campbell J.(2001) Nursing staff turnover in intensive care. [http:// www.clininfo.health.nsw.gov.au/hospolic/stvincents](http://www.clininfo.health.nsw.gov.au/hospolic/stvincents).
18. McNeese Smith D.(1993) Leadership behaviour and employee effectiveness. *Nursing Management* 24(5),38-39.
19. Morrison RS., Jones L., & Fuller B.(1997) The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *Journal of Nursing Administration* 27(5), 27-34.
20. Ozturk H., Bahcecik N., Baumann S.,(2006). Nursing satisfaction and job enrichment in Turkey. *Nursing Science Quarterly* 19:4, October 2006.

21. Packard J.S. & Motowidlo S.J. (1987) Subjective stress, job satisfaction and job performance of hospital nurses. *Research in Nursing and Health* 10, 253-261.
22. Parasuraman S., (1989) Nursing turnover: and integrated model. *Research Nursing Health* 12(4):267-277.
23. Peterson C.A. (2001) Nursing shortage: not a simple problem- no easy answers. *On line Journal of Issues in Nursing* 6(1), 1-14.
24. Severinson E., (2001) Factors influencing job satisfaction and ethical dilemmas in acute psychiatric care. *Nursing and Health Sciences* 3,81-90.
25. Spector E. Paul (1997), *Job Satisfaction, Application, Assessment, causes and consequences*, Sage Publications, Inc, USA.
26. Statt. A. David (1994) *Psychology and the world of work*, Macmillan Press Ltd, Great Britain.
27. Steinbrook R., (2002) Nursing in the crossfire. *N English Journal Medicine* 346:1757-1766.
28. Thomas B.(1997) Nursing management strategies to tackle stressing mental health nursing. *Mental Health Care* 1, 15-16.
29. Tovey J. Elizabeth, Adams E. Ann (1999). The changing nature of nurses' job satisfaction: an exploration of sources of satisfaction in the 1990s. *Journal of Advanced Nursing* 30(1), pg 150-158.
30. Turnipseed D.L(1990) Evaluation of health care work environments via a social climate scale: results of a field study. *Hospital Health Service Administration* 35(2):245-262..
31. Van Saane N. et al. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction- a systematic review. *Occupational Medicine* , Vol 53 No.3.
32. Wheeler H. & Riding R(1994) Occupational stress in general nurses and midwives. *British Journal of Nursing* 3(10), 527-534.

33. Winter- Collins A & McDaniel A.M. (2000) Sense of belonging and new graduate job satisfaction. Journal for Nurses and Staff Development 16 (3), 103-111.

9.2. Ελληνική βιβλιογραφία

1. Λανάρα Β.Α., (1994) Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών. Θεωρητικό και Οργανωτικό Πλαίσιο, Αθήνα (2^η έκδοση).
2. Μπελλάλη Θ. (2004) Υποκίνηση νοσηλευτικού προσωπικού: θεωρητικές προσεγγίσεις και τεχνικές. Θέματα Διοίκησης και Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας. 5^ο Πανελλήνιο επιστημονικό συνέδριο management υπηρεσιών υγείας, εκδόσεις Mediforce
3. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης (2003) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου , Αθήνα
4. Πατρινός Δ.(2005) Μανατζμεντ ΙΙ Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.