

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ORIGINAL PAPER

Διερεύνηση της σχέσης διοικητικών τεχνικών και εργασιακής ικανοποίησης ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού σε δημόσια νοσοκομεία

ΣΚΟΠΟΣ Η διερεύνηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης (EI) ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού σε υπηρεσίες φροντίδας υγείας και η επίδραση της εφαρμογής τεχνικών διοίκησης (management) σε αυτή, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. **ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ** Η έρευνα διεξήχθη στις δύο δομές του Γενικού Νοσοκομείου (ΓΝ) Πέλλας, στις νοσοκομειακές μονάδες (NM) Έδεσσας και Γιαννιτών, και σε αυτή συμμετείχαν 241 εργαζόμενοι. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση του ερωτηματολογίου Job Satisfaction Survey (JSS) και η επεξεργασία τους διενεργήθηκε με το λογισμικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS), v. 23. Μελετήθηκαν οι παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων που αφορούσαν στη δυνατότητα εξέλιξής τους, στα χαρακτηριστικά της εργασίας, στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, στη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και στη διαφοροποίηση εκτιμήσεων μεταξύ δομών και ειδικοτήτων. Χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's alpha και το μοντέλο ελέγχου αξιοπιστίας lambda του Guttman για τις 36 ερωτήσεις. Ο δείκτης εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha για το σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ανήλθε σε 0,84, ενώ το μοντέλο αξιοπιστίας lambda του Guttman ανέδειξε πολύ υψηλή αξιοπιστία (75–89%). **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ** Η συνολική EI του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού του ΓΝ Πέλλας κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα. Οι συνολικοί αλλά και οι επί μέρους παράγοντές της δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανά NM. Διαπιστώθηκε δυσaréσκεια όσον αφορά στην αμοιβή, στην προαγωγή, στα προνόμια, στην ανταμοιβή και στις συνθήκες εργασίας, ενώ αναδείχθηκε ικανοποίηση όσον αφορά στη φύση εργασίας, στην επίβλεψη και στις συναδελφικές σχέσεις. Στον παράγοντα της επικοινωνίας και οι δύο κατηγορίες προσωπικού δήλωσαν ουδετερότητα. **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** Η EI επηρεάζεται από την αναγνώριση του έργου του κάθε εργαζόμενου και η προσπάθεια εκ μέρους της διοίκησης για αύξησή της πρέπει να βασίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στις ανάγκες του ξεχωριστά. Η έλλειψη επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα. Για τους εργαζόμενους, ιδιαίτερη αξία έχουν τόσο τα κίνητρα για την επίτευξη των στόχων τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη όσο και τα οικονομικά. Η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται –αλλά έμμεσα και στους ίδιους– αυξάνει την αποδοτικότητα και την υπευθυνότητά τους. Ιδιαίτερα στην παρούσα περίοδο της οικονομικής κρίσης, η ανάγκη εφαρμογής διοικητικών τεχνικών, προκειμένου να αυξηθεί η EI και να επιτευχθεί η αποδοτικότερη λειτουργία των μονάδων παροχής φροντίδας υγείας, είναι επιβεβλημένη.

Η εργασιακή ικανοποίηση (EI) αποτέλεσε διαχρονικά αντικείμενο πολλών ερευνών, κυρίως από τον χώρο της οργανωσιακής ψυχολογίας.¹ Η ικανοποίηση του ανθρώπι-

νου δυναμικού κάθε οργανισμού, ιδίως ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας, είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες επίτευξης των στόχων του.^{2,3}

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2018, 35(6):778–783
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2018, 35(6):778–783

Ι. Πασχαλίδου,
Π. Μπογιατζίδης

Τμήμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας,
Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό
Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Investigation of the relationship
between management techniques
and job satisfaction of the medical
and nursing staff in public
hospitals

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρετηρίου

Εργασιακή ικανοποίηση
Ιατρικό-νοσηλευτικό προσωπικό
Παρακίνηση
Τεχνικές διοίκησης

Υποβλήθηκε 10.10.2017
Εγκρίθηκε 10.11.2017

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην ΕΙ των δύο βασικών κατηγοριών προσωπικού, του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού.⁴ Η ικανοποίηση του ιατρικού προσωπικού συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του ασθενούς και με τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ τους.⁵ Οι ιατροί επιθυμούν να είναι περισσότερο ανεξάρτητοι στην οργάνωση της εργασίας τους και στη λήψη αποφάσεων, έχοντας βέβαια και τη μεγαλύτερη ευθύνη μέσα στο σύνολο των επαγγελματιών υγείας.⁶ Στην επαγγελματική ικανοποίηση των ιατρών επιδρούν εργασιακοί παράγοντες, όπως ο ανταγωνισμός, ο προσανατολισμός στους στόχους και η αποτελεσματική εκπαίδευση, η δομή και τα χαρακτηριστικά του νοσοκομειακού ιδρύματος.⁷ Επίσης, επηρεάζεται από ατομικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, το εισόδημα, η εργασιακή εμπειρία και η φύση της εργασίας. Η ΕΙ των ιατρών καθορίζεται τόσο από οικονομικούς παράγοντες όσο και από μη οικονομικούς, όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η αναγνώριση του εργασιακού ρόλου, η συνεχής εκπαίδευση, η ασφάλεια, η ηγεσία και οι διαπροσωπικές σχέσεις, παράγοντες οι οποίοι φαίνεται να είναι και οι πλέον σημαντικοί.⁸

Ο βαθμός της ΕΙ του νοσηλευτικού προσωπικού επηρεάζει άμεσα την απόδοσή του, την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, την ψυχολογική κατάσταση των ίδιων των νοσηλευτών(τριών), και κυρίως την παραμονή τους στο επάγγελμα.⁹ Οι παράγοντες που επιδρούν στην ΕΙ του νοσηλευτικού προσωπικού διακρίνονται σε εξωτερικούς και σε εσωτερικούς. Οι εξωτερικοί παράγοντες σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας όπως μισθός, συναδελφικές σχέσεις, έλεγχος, ευκαιρίες προαγωγής. Οι εσωτερικοί έχουν σχέση με τα εξατομικευμένα γνωρίσματα του χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου, την εκπαίδευση, την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση.¹⁰ Η ΕΙ αντιμετωπίζεται ως σύνθετο και πολυπαραγοντικό φαινόμενο, το οποίο βασίζεται στην καλή συνεργασία μεταξύ των νοσηλευτών, της διοίκησης και των υπολοίπων επαγγελματιών υγείας. Η χαμηλή ΕΙ των νοσηλευτών(τριών) οδηγεί σε χαμηλή αυτοεκτίμηση, στην απουσία θετικής συμπεριφοράς προς τους ασθενείς, σε δυσαρέσκεια και γενικότερα στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, που συνιστά το τελικό στάδιο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης των νοσηλευτών(τριών).^{11,12} Πλήθος ερευνών συνδέουν την έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης με φαινόμενα όπως οι παραιτήσεις και η επαγγελματική εξουθένωση.^{13,14}

Η ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας πρέπει να είναι κύριος στόχος των σύγχρονων διαχειριστών, γιατί θεωρείται ο βασικότερος παράγοντας για τη βελτίωση του ρυθμού αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων.¹⁵ Ιδιαίτερα, στους οργανισμούς

παροχής υπηρεσιών υγείας η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω των τεχνικών διοίκησης, συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων της διοίκησης και στην αύξηση της εσωτερικής και της εξωτερικής παρεχόμενης ποιότητας.¹⁶ Η διοίκηση είναι μια κοινωνική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο από συγκεκριμένες ενέργειες, που αν πραγματοποιηθούν επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι.¹⁷ Κατά την παραδοσιακή θεωρία της διοίκησης, που αναπτύχθηκε στις αρχές του περασμένου αιώνα, τα βασικά κίνητρα που μπορούν να δοθούν στους εργαζόμενους είναι οικονομικά. Αντίθετα, οι πλέον σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης υποστηρίζουν ότι οι διοικήσεις πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους πολύ περισσότερα κίνητρα, ώστε να κατορθώσουν να τους κάνουν να αισθανθούν ικανοποιημένοι. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης γίνονται μέσω των κινήτρων της εργασίας, των συμπεριφορών και των αξιών των εργαζομένων.¹⁸

Η επιβράβευση των εργαζομένων μέσω των επαίνων και των συμβολικών πράξεων θεωρείται ένα ισχυρό μη οικονομικό κίνητρο, που αυξάνει την αφοσίωση και την εργατικότητα του προσωπικού.¹⁹ Η εκτίμηση από τους προϊσταμένους, αλλά και από τους συναδέλφους, τα προσωπικά επιτεύγματα, η άρτια κατάρτιση και τα χαρακτηριστικά της εργασίας γενικότερα, είναι οι κύριοι παράγοντες που παρακινούν το άτομο και ενισχύουν την ΕΙ.^{20,21} Η μείωση της γραφειοκρατίας και ο περιορισμός ορισμένων τυπικών απρόσωπων κανόνων, που προκαλούν την αδιαφορία των εργαζομένων και τον φόβο για δυσμενή κρίση, μέσω της σωστής συνεργασίας, της εμπιστοσύνης και της διεκδίκησης κοινών στόχων, είναι ένα ισχυρό κίνητρο ικανοποίησης των εργαζομένων.²² Η διαμόρφωση κλίματος θετικής επικοινωνίας, η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, η συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή αποφάσεων δημιουργεί ανθρώπινες αξίες, ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα και αυξάνει την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων.²³

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Υλικό

Η έρευνα διεξήχθη, με χρήση ερωτηματολογίου, στις νοσοκομειακές μονάδες (ΝΜ) Έδεσσας και Γιαννιτών του Γενικού Νοσοκομείου (ΓΝ) Πέλλας, τα οποία είναι ίδιας δυναμικότητας, τόσο σε κλίνες όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό. Διεξήχθη τους μήνες Ιανουάριο και Φεβρουάριο του 2017 μετά από σχετική έγκριση των επιστημονικών συμβουλίων των δύο ΝΜ. Διανεμήθηκαν συνολικά 280 ερωτηματολόγια (140 ανά ΝΜ) και συμπληρώθηκαν 241, από τα οποία τα 115 προέρχονταν από τη ΝΜ Έδεσσας και τα 126 από τη ΝΜ Γιαννιτών, με συνολικό ποσοστό ανταπόκρισης 86,1%.

Μέθοδος

Η μέτρηση του συνολικού βαθμού EI και των επί μέρους παραγόντων της EI του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού πραγματοποιήθηκε με χρήση του ερωτηματολογίου Job Satisfaction Survey (JSS), το οποίο αποτελείται από 36 ερωτήσεις στις οποίες οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δώσουν τις απαντήσεις τους σε εξάβαθμη κλίμακα Likert (διαφωνώ πολύ έως συμφωνώ πολύ). Στο ερωτηματολόγιο προστέθηκαν 7 ερωτήσεις για τα δημογραφικά και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

Στατιστική ανάλυση

Η επεξεργασία των δεδομένων στην ενότητα της EI πραγματοποιήθηκε με την εφαρμογή της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης (exploratory factor analysis) με τη μέθοδο της ανάλυσης κύριων συνιστωσών (principal component analysis). Προσδιορίστηκαν οι μέσες αθροιστικές τιμές των 4 ερωτήσεων για καθέναν από τους εννέα παράγοντες και αντιστοιχήθηκαν σύμφωνα με τη βαθμονόμηση της κλίμακας Spector, όπου οι τιμές από 4–12 δηλώνουν δυσαρέσκεια, 12–16 ουδετερότητα και 16–24 ικανοποίηση. Τα αντίστοιχα διαστήματα για τη συνολική EI καθορίστηκαν σε 36–108, 108–144 και 144–216.²⁴

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 1, το 75,1% των εργαζομένων του δείγματος ήταν γυναίκες, ενώ το 24,9% άνδρες και η πλειοψηφία τους κυμαινόταν ηλικιακά από 36–55 ετών (76,5%). Επίσης, το 72,6% ήταν νοσηλευτικό προσωπικό ενώ το 27,4% ιατρικό.

Το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του και δεν προέκυψε θέμα εγκυρότητας. Ο δείκτης εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha για το σύνολο των 36 ερωτήσεων ανήλθε σε 0,84, ενώ το μοντέλο

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία και δεδομένα ειδικότητας.

Δημογραφικά στοιχεία		Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	24,9
	Γυναίκα	75,1
Ηλικία (έτη)	<25	3,4
	26–35	13,5
	36–45	36,8
	46–55	39,7
	>55	6,7
Ειδικότητες		
Νοσηλευτές	175	72,6
Ιατροί	66	27,4

αξιοπιστίας lambda του Guttman έδειξε για καθεμιά από τις επιλογές 1–6 πολύ υψηλή αξιοπιστία (75–89%).

Από την εφαρμογή της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης με τη μέθοδο της ανάλυσης κύριων συνιστωσών διαπιστώθηκε ότι ο συντελεστής Kaiser-Meyer-Olkin για τα δεδομένα ήταν 0,827 και χαρακτηρίστηκε ιδιαίτερα ικανοποιητικός.²⁵ Προσδιορίστηκαν δύο παράγοντες-ομάδες σχετιζόμενων μεταβλητών, ερμηνεύοντας το 74,5% της διακύμανσης: Η πρώτη ομάδα με τις μεταβλητές «σχέση με συναδέλφους», «φύση της εργασίας», «επικοινωνία» και «επίβλεψη/εποπτεία» και η δεύτερη ομάδα με τις μεταβλητές «αμοιβή», «μισθός», «προαγωγή», «προνόμια/οφέλη», «ανταμοιβή».

Με τη χρήση της μη παραμετρικής μεθόδου Mann-Whitney U διαπιστώθηκε η μη διαφοροποίηση ισότητας των μέσων τιμών θέσεων/απαντήσεων των εργαζομένων για τους παράγοντες της EI τόσο ανάμεσα στις NM (τιμές στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ του διαστήματος 0,16–0,91) όσο και ανάμεσα σε νοσηλευτές και ιατρούς (τιμές στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ του διαστήματος 0,11–0,82).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα υπολογισμού των μέσων τιμών θέσεων των αποτελεσμάτων της βαθμολογίας κατά την κλίμακα Spector (πίν. 2), καθώς και της κατανομής του αθροιστικού συνόλου των απαντήσεων ανά στάση (εικ. 1) προέκυψαν τα εξής: (α) Έντονη δυσαρέσκεια του προσωπικού για το πλαίσιο «αμοιβών», (β) υψηλή δυσαρέσκεια στον παράγοντα «προαγωγή» με αυξημένο ποσοστό ουδέτερης στάσης και χαμηλό ποσοστό ικανοποίησης, (γ) υπεροχή του ποσοστού ικανοποίησης με υψηλό ποσοστό ουδέτερης στάσης και σχετικά χαμηλό το ποσοστό δυσαρέσκειας για τον παράγοντα «επίβλεψη», (δ) σαφής υπεροχή της δυσαρέσκειας για τον παράγοντα «προνόμια», με ποσοστό ουδέτερης στάσης σημαντικά αυξημένο και της ικανοποίησης σε πολύ χαμηλό ποσοστό, (ε) για τον παράγοντα «ανταμοιβή» υπερέιχε η δυσαρέσκεια και η ικανοποίηση ήταν πολύ περιορισμένη, (στ) μεγάλη δυσαρέσκεια του προσωπικού για τις «συνθήκες εργασίας», (ζ) η ικανοποίηση για τον παράγοντα «σχέση με συναδέλφους» ήταν σημαντικά υψηλή και η δυσαρέσκεια βρισκόταν σε μέτριο επίπεδο, (η) σε πολύ υψηλό ποσοστό ικανοποίησης η «φύση της εργασίας», και (θ) για τον παράγοντα «επικοινωνία» η ικανοποίηση κυμάνθηκε σε χαμηλά ποσοστά με πολύ αυξημένη ουδέτερη στάση και μέτρια δυσαρέσκεια. Η συνολική EI εκτιμήθηκε στις 117,79 μονάδες εντός του διαστήματος 108–144 της κλίμακας Spector, σύμφωνα με την οποία χαρακτηρίζεται ως μέτρια.

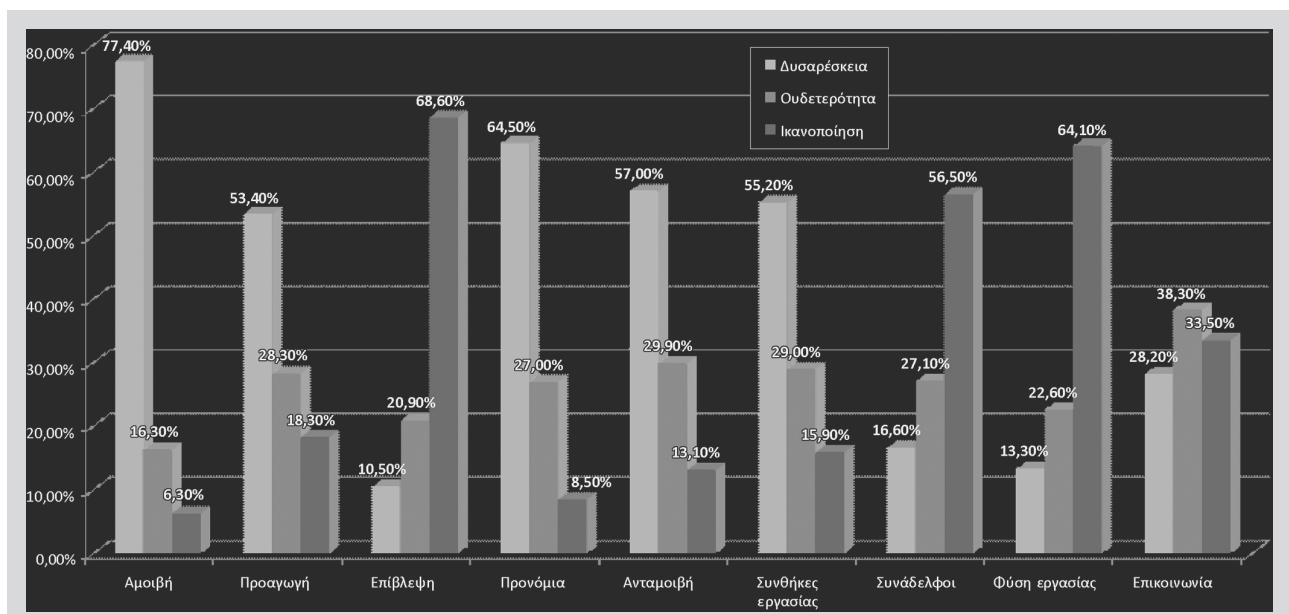
ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η έρευνα επιχείρησε να αποτυπώσει τον βαθμό EI ερ-

Πίνακας 2. Μέσες τιμές θέσης κατά παράγοντα.

Παράγοντες	Αμοιβή	Προαγωγή	Επίβλεψη	Προνόμια	Ανταμοιβή	Συνθήκες εργασίας	Συνάδελφοι	Φύση εργασίας	Επικοινωνία	Συνολική ΕΙ
Βαθμολογία κατά Spector	7,8	11,3	18,7	9,3	10,4	10,8	17,9	18,3	14,3	117,8
Αναγωγή σε κλίμακα 1-6	1,9	2,8	4,7	2,3	2,6	2,7	4,2	4,6	3,6	3,3

ΕΙ: Εργασιακή ικανοποίηση



Εικόνα 1. Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων ανά στάση.

γαζομένων σε δύο ΝΜ ενός νοσοκομείου της περιφέρειας, ώστε να προσδιοριστεί η αναγκαιότητα παρεμβάσεων στο επίπεδο διοίκησης για την αύξησή της και ως συνέπεια τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, δεδομένης της μεταξύ τους ισχυρής συσχέτισης.²⁶

Για τη μέτρηση της ΕΙ χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο JSS, που χαρακτηρίζεται ως πολυδιάστατο εργαλείο και, σύμφωνα με τον Spector,²⁴ σχεδιάστηκε για τις κοινωνικές υπηρεσίες και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ενώ έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνες για τη μέτρηση της ΕΙ των επαγγελματιών υγείας.^{27,28} Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι πεποϊθήσεις των εργαζομένων δεν διαφοροποιήθηκαν ανάμεσα στις υπό εξέταση ΝΜ, ούτε και μεταξύ του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού και συμβάδιζαν με αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών στην Ελλάδα.^{29,30}

Η ΕΙ επηρεάζεται από τις μισθολογικές μειώσεις και τις αλλαγές που έχουν επέλθει στις εργασιακές σχέσεις, λόγω

της μείωσης του προσωπικού και της αύξησης του φόρτου εργασίας.^{31,32} Εξαρτάται όμως σε μεγάλο βαθμό από την αναγνώριση του προσφερόμενου έργου και από τη δυνατότητα συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενισχύοντας την υπευθυνότητα, αλλά και τη δέσμευση στην υλοποίηση των αποφάσεων.³³

Η διατήρηση του υψηλού ηθικού των εργαζομένων και το αίσθημα ασφάλειας μπορούν να διασφαλίσουν υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών υγείας, εφόσον η παρακίνησή τους δεν θεωρείται παράγοντας ατομικός ή δομικός αλλά προέρχεται από τη σχέση τους με τη φύση και το περιβάλλον της εργασίας.³⁴

Η υιοθέτηση τεχνικών εκ μέρους της διοίκησης, όπως η παροχή κινήτρων, η αναγνώριση του παρεχόμενου έργου, οι εξατομικευμένες βραβεύσεις, η ενθάρρυνση για κατάθεση προτάσεων και εργασιών, η δυνατότητα επιμόρφωσης μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, συμβάλλουν αποτε-

λεσματικά στην αύξηση της EI.³⁵ Η εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών διαχείρισης στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να διασφαλίσει τη βελτίωση της αποδοτικότητας και

της αποτελεσματικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, έχοντας εργασιακά ικανοποιημένους επαγγελματίες υγείας.

ABSTRACT

Investigation of the relationship between management techniques and job satisfaction of the medical and nursing staff in public hospitals

I. PASCHALIDOU, P. MPOGIATZIDIS

Department of Health Care Management, School of Social Sciences, Hellenic Open University, Patra, Greece

Archives of Hellenic Medicine 2018, 35(6):778–783

OBJECTIVE To investigate the level of job satisfaction (JS) as perceived by the medical and nursing staff, and to explore the effect of management techniques on JS with a view to improve the quality of the health care services provided. **METHOD** A study was conducted in two units of the General Hospital of Pella, the Hospital Units of Edessa and Giannitsa, with the participation of 241 employees. The data were collected using the Job Satisfaction Survey (JSS) questionnaire and processed using the Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS), v. 23. The following JS factors were investigated: Professional development opportunities, job characteristics, relationships and interactions with colleagues, taking initiative, and potential. The variation of perceptions between the various different units and specialties was explored. The Cronbach's alpha internal consistency coefficient for the 36 questions on the JSS was 0.84 and the Guttman's lambda model showed very high reliability (75–89%) for each of the options from 1 to 6. **RESULTS** Job Satisfaction Factors Analysis revealed that the total JS of the medical and nursing staff ranged within moderate levels. Statistically significant differences were not identified, either in total JS or in individual satisfaction factors according to hospital unit. Dissatisfaction was identified regarding salaries, promotion, privileges, rewards and working conditions, while satisfaction was identified regarding the nature of work, supervision, and relationships, as well as interaction with colleagues. Regarding the communication factor, both medical and nursing staff expressed neutral opinions. **CONCLUSIONS** This study revealed that JS is influenced by the recognition of each employee's work. Administration efforts to increase JS must be based on individual characteristics and the needs of the staff. Poor communication is one of the most critical issues. Professional development opportunities and motivation to achieve goals are considered to be particularly important by the hospital staff, in addition to financial incentives. Participation of the employees in the decision-making process on organizational issues (and indirectly about themselves), can increase their efficiency and accountability. In the current period of economic crisis, there is a need to apply effective management techniques to increase JS and thus achieve more efficient operation of health care provision units.

Key words: Job satisfaction, Management techniques, Medical-nursing staff, Motivation

Βιβλιογραφία

1. STEGER MF, DIK BJ. If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? *Appl Psychol Hlth We* 2009, 1:303–320
2. BODUR S. Job satisfaction of health care staff employed at health centres in Turkey. *Occup Med (Lond)* 2002, 52:353–355
3. LONDON BE, RESCHOVSKY J, BLUMENTHAL D. Changes in career satisfaction among primary care and specialist physicians, 1997–2001. *JAMA* 2003, 289:442–449
4. LEPNURM R, DANIELSON D, DOBSON R, KEEGAN D. Cornerstones of career satisfaction in medicine. *Can J Psychiatry* 2006, 51:512–522
5. SUNDARAY BK, SAHOO CK, TRIPATHY SK. Impact of human resource interventions on quality of work life: An exploration. *International Employment Relations Review* 2013, 19:68–86
6. SHAH DV, KWAK N, HOLBERT RL. “Connecting” and “disconnecting” with civic life: Patterns of Internet use and the production of social capital. *Polit Commun* 2001, 18:141–162
7. MACKESY R. Physician satisfaction with rural hospitals. *J Healthc Manag* 1993, 38:375
8. SOLBERG PA, HALVAN H, OMMUNDSEN Y, HOPKINS WG. A 1-year follow-up of effects of exercise programs on well-being in older adults. *J Aging Phys Act* 2014, 22:52–64
9. BOWLES C, CANDELA L. First job experiences of recent RN grad-

- uates: Improving the work environment. *J Nurs Adm* 2005, 35:130–137
10. BUITENDACH JH, DE WITTE H. Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *S Afr J Bus Manag* 2005, 36:27–37
 11. HAYES B, BONNET A. Job satisfaction, stress and burnout associated with haemodialysis nursing: A review of literature. *J Ren Care* 2010, 36:174–179
 12. CAFFREY SM, CLARK JR, BOURN S, COLE J, COLE JS, MANDT M ET AL. Paramedic specialization: A strategy for better out-of-hospital care. *Air Med J* 2014, 33:265–273
 13. HAYHURST A, SAYLOR C, STUENKEL D. Work environmental factors and retention of nurses. *J Nurs Care Qual* 2005, 20:283–288
 14. HEALY CM, MCKAY MF. Nursing stress: The effects of coping strategies and job satisfaction in a sample of Australian nurses. *J Adv Nurs* 2000, 31:681–688
 15. MARKOVITS Y, DAVIS AJ, FAY D, VAN DICK R. The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *Int Public Manag J* 2010, 13:177–196
 16. QIAN F, LIM MK. Professional satisfaction among Singapore physicians. *Health Policy* 2008, 85:363–371
 17. COLE GA. *Personnel and human resource management*. 5th ed. Cengage Learning EMEA, London, 2002:95–105
 18. GERALIS M, TERZIOVSKI M. A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. *Total Qual Manage* 2003, 14:45–62
 19. LATHAM GP, PINDER CC. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu Rev Psychol* 2005, 56:485–516
 20. STEERS RM, MOWDAY RT, SHAPIRO DL. The future of work motivation theory. *Acad Manage Rev* 2004, 29:379–387
 21. OKELLO DR, GILSON L. Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: A systematic review. *Hum Resour Health* 2015, 13:16
 22. MILNE P. Motivation, incentives and organizational culture. *J Knowl Manag* 2007, 11:28–38
 23. RISSEL B. Motivating employees. *Credit Union Management* 2010, 33:18–19
 24. SPECTOR PL. *Industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons, New York, 2000
 25. HUTCHESON GD, SOFRONIOU N. *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Sage Publications, California, 1996
 26. SY T, TRAM S, O'HARA LA. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *J Vocat Behav* 2006, 68:461–473
 27. NYLENNA M, GULBRANDSEN P, FØRDE R, AASLAND OG. Unhappy doctors? A longitudinal study of life and job satisfaction among Norwegian doctors 1994–2002. *BMC Health Serv Res* 2005, 5:44
 28. FANG P, LUO Z, FANG Z. What is the job satisfaction and active participation of medical staff in public hospital reform: A study in Hubei province of China. *Hum Resour Health* 2015, 13:34
 29. ΠΕΛΕΧΑΣ Ε, ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ Α. Συγκριτική μελέτη ικανοποίησης του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού σε δύο νοσοκομεία της Ελλάδας. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2013, 30:325–334
 30. TSOUNIS A, SARAFIS P, BAMIDIS P. Motivation among physicians in Greek public health care sector. *Br J Med Med Res* 2014, 4:1094–1105
 31. TSOLAKI E, TSIRONI M, THEOPHANIS F, TZAVELLA F, LAVDANITI M, ZYGA S. Employees' commitment to the organization of a public district hospital: A case study. *Int J Caring Sci* 2013, 6:258–266
 32. ΚΟΥΡΑΚΟΣ Μ, ΚΑΥΚΙΑ Θ, ΡΕΚΛΕΙΤΗ Μ, ΖΥΓΑ Σ, ΚΟΤΡΩΤΣΙΟΥ Ε, ΓΚΟΥΒΑ Μ. Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας-νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2012, 29:61–69
 33. QIAN F, LIM MK. Professional satisfaction among Singapore physicians. *Health Policy* 2008, 85:363–371
 34. CHIRDAN OO, AKOSU JT, EJEMBI CL, BASSI AP, ZOAKAH AI. Perceptions of working conditions amongst health workers in state-owned facilities in northeastern Nigeria. *Ann Afr Med* 2009, 8:243–249
 35. PALEOLOGOU V, KONTODIMOPOULOS N, STAMOULI A, ALETRAS V, NIAKAS D. Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector. *BMC Health Serv Res* 2006, 6:118
- Corresponding author:*
- I. Pasxalidou, 48 Filippou street, 582 00 Edessa, Greece
e-mail: ipasxalidou@yahoo.com