



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**«Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΕΝΑΝ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Γ.Ν.Ε. ΘΡΙΑΣΙΟΥ»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ  
ΚΑΡΑΜΠΕΡΗ ΜΑΡΙΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ  
ΜΙΧΙΩΤΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΑΘΗΝΑ, ΜΑΪΟΣ, 2013**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	10
1.1 Κίνητρα συμπεριφοράς.....	10
1.2 Ορισμοί και διαδικασία υποκίνησης.....	11
1.3 Βασικές υποκινητικές δυνάμεις.....	13
1.4 Κύριες τεχνικές υποκίνησης.....	14
1.4.1 Θετική ενίσχυση.....	14
1.4.2 Οργανωτικό κλίμα.....	15
1.4.3 Συμμετοχή των εργαζομένων.....	16
1.4.4 Κύκλοι ποιότητας.....	16
1.4.5 Διοίκηση βάσει στόχων.....	17
1.4.6 Διαμόρφωση ομάδων εργασίας.....	18
1.4.7 Διεύρυνση και εμπλουτισμός της εργασίας.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	21
2.1 Θεωρίες περιεχομένου .....	21
2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών- A.H. Maslow.....	21
2.1.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων-F.Herzberg.....	23
2.1.3 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του D.Mc Clelland.....	25
2.1.4 Θεωρία των αναγκών ύπαρξης- κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G.)- C.D. Alderfer.....	26

<b>2.2 Θεωρίες διαδικασιών.....</b>	<b>27</b>
2.2.1 Θεωρία της προσδοκίας-V. Vroom.....	27
2.2.2 Το υπόδειγμα της προσδοκίας-Porter και Lawler.....	28
2.2.3 Η θεωρία της ισότητας-J.Adams.....	29
2.2.4 Η θεωρία του καθορισμού του στόχου-E.Locke.....	29
2.2.5 Θεωρία της ενίσχυσης-B.Skinner.....	30
<b>2.3 Οι Θεωρίες X και Y του Douglas MC Greco.....</b>	<b>31</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....</b>	<b>32</b>
3.1 Η έννοια του δημόσιου τομέα.....	32
3.2 Η έννοια και το περιεχόμενο της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα.....	32
3.2.1 Ιδιαιτερότητες δημοσίου τομέα.....	33
3.3 Χαρακτηριστικά και ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου νοσοκομείου.....	35
3.4 Έρευνες παραγόντων υποκίνησης στα δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας.....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ.....</b>	<b>40</b>
<b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....</b>	<b>45</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>45</b>
5.1 Σκοπός της έρευνας.....	45
5.2 Μεθοδολογία της έρευνας.....	45
5.2.1 Πεδίο της έρευνας.....	45
5.2.2 Δείγμα της έρευνας.....	46
5.3 Μέσο συλλογής δεδομένων της έρευνας.....	47
5.3.1 Ερωτηματολόγιο.....	47
5.3.2 Ανάπτυξη – διάρθρωση ερωτηματολογίου.....	48
5.3.3 Ανάλυση δεδομένων της έρευνας.....	50
5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	50
5.4.1 Αξιοπιστία(reliability) και εγκυρότητα(validity)δημιουργήματος.....	50

5.4.2	Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	52
5.4.3	Χαρακτηριστικά του δείγματος στις ερωτήσεις που αφορούν την οικονομική κρίση.....	57
5.4.4	Προσδιορισμός του βαθμού των παραγόντων υποκίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης του δείγματος.....	62
5.4.5	Συσχέτιση των παραγόντων υποκίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	63
5.4.5.1	Συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης <i>αμοιβή</i> με τα δημογραφικά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	63
5.4.5.2	Συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης <i>επιτεύγματα</i> με τα δημογραφικά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	65
5.4.5.3	Συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης <i>συνάδελφοι</i> με τα δημογραφικά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	67
5.4.5.4	Συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης <i>χαρακτηριστικά εργασίας</i> με τα δημογραφικά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	70
5.4.5.5	Συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	72
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>74</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>78</b>
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>83</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε εργασιακό χώρο αποτελεί βασικό ζήτημα για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, αφού συνδέεται με την αύξηση της αποδοτικότητας. Η σπουδαιότητα της υποκίνησης έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στην ενεργοποίηση των δυνατοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς τους έτσι ώστε να δημιουργούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στον οργανισμό.

Σε μία εποχή με συνεχείς και επαναλαμβανόμενες αλλαγές σε όλους τους τομείς, αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης που βιώνουμε στην Ελλάδα, υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για υποκίνηση αφού σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον φαίνεται ότι η μόνη λύση είναι η έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι θέσεις των εργαζομένων ακόμη και του δημόσιου τομέα είναι επισφαλείς με αποτέλεσμα πολλές φορές να μειώνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Έτσι, ο κάθε οργανισμός καλείται να εντοπίσει τα κίνητρα που είναι σε θέση να υποκινήσουν και να παρακινήσουν τους εργαζομένους για να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

Η παρούσα διατριβή έχει ως στόχο να μελετήσει το φαινόμενο της υποκίνησης και να εντοπίσει τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 72 διοικητικοί υπάλληλοι του Γενικού Νοσοκομείου Ελευσίνας «Θριάσιο» και πραγματοποιήθηκε τον Φεβρουάριο του 2013. Οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου, που εξέταζε τους παράγοντες υποκίνησης και την επίδρασή τους στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Από τα αποτελέσματα της εργασίας προκύπτει ότι ισχυρότερος παράγοντας υποκίνησης για το δείγμα αναδείχτηκε ο παράγοντας *επιτεύγματα* ενώ ακολουθούν η *αμοιβή*, οι *συνάδελφοι* και ασθενέστερος τα *χαρακτηριστικά εργασίας*, παρουσιάζοντας αρκετές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με υποομάδες του δείγματος. Όσο αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού διαπιστώνουμε ότι κινείται σε μέτρια επίπεδα για το σύνολο του δείγματος.

**Λέξεις-κλειδιά:** Υποκίνηση, κίνητρα, ανθρώπινες ανάγκες, αποδοτικότητα, ανθρώπινο δυναμικό, επαγγελματική ικανοποίηση, ερωτηματολόγιο, δημόσιο νοσοκομείο.

## **ABSTRACT**

Human resources motivation in every workplace constitutes major issue for senior managers, because it is connected with the increase efficiency. The importance of motivation lies in the fact that it contributes to the activation of the skills and potential of employees in order to increase their efficiency and productivity thereby creating competitive advantages for the organization.

In an era of continuous and repeated changes in all areas, a result of economic crisis we are experiencing in Greece, there is a greater need for stimulation since in a volatile economic environment seems that the only solution is to focus on human resources. The workers positions even in the public sector are precarious often resulting in reducing their productivity and efficiency. Thus, each organization should identify the incentives that are able to stimulate and motivate employees to maximize their performance.

The present study aims to investigate the phenomenon of incitement and to identify the factors that motivate the workers during the economic crisis.

The sample of the research was comprised by 72 employees of the General Hospital of Eleusis "Thriassio" and took place in February 2013. The participants answered a structured questionnaire with closed-type questions, which examined the factors of stimulation and their impact on overall employee satisfaction.

The results of the research showed that *achievements* is proved to be the strongest motivation factor, followed by remuneration, co workers and *job attributes* which is proved to be the weakest, presenting several statistically significant correlations with subsets of the sample. Regarding job satisfaction of staff find that moving at moderate levels for the whole sample.

**Keywords:** Incitement, motives, human needs, efficiency, human resources, job satisfaction, questionnaire, public hospital.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αθανάσιο Μιχιώτη για την πολύτιμη καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου διατριβής.*

*Επίσης, ευχαριστώ την οικογένειά μου για την ηθική υποστήριξη και τη κατανόησή της στη προσπάθεια αυτή.*

*Ιδιαίτερες ευχαριστίες στις Γουπίου Μαίρη, Πανοπούλου Βασιλική και Στογιαννίδη Αμαλία για την πολύτιμη βοήθειά τους.*

*Τέλος, θερμές ευχαριστίες σε όλο το προσωπικό που παρόλο το φόρτο εργασίας τους, αφιέρωσαν χρόνο για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.*

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο σύγχρονο περιβάλλον, η οικονομική κρίση έχει οδηγήσει τους φορείς τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημόσιου τομέα, στην εύρεση συγκριτικών πλεονεκτημάτων ώστε να εδραιώσουν την θέση τους στην αγορά. Ο έντονος ανταγωνισμός, η απαιτητικότητα του καταναλωτικού κοινού και οι συνεχείς αλλαγές σε τεχνολογικό-οικονομικό-κοινωνικό επίπεδο οδηγούν τις οικονομικές μονάδες σε αναζήτηση νέων πρακτικών και φιλοσοφιών ώστε να ενισχύσουν την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα πολύτιμο κεφάλαιο για κάθε οργανισμό καθώς η συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων του είναι καθοριστική. Η διαχείριση του αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο της διοίκησης ενός οργανισμού και αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία στους οργανισμούς «έντασης εργασίας», στους οποίους ο παραγωγικός συντελεστής εργασία είναι κυρίαρχος. Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας, ανήκουν σε αυτή την κατηγορία.

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την εύρυθμη λειτουργία, ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα των οργανισμών και ταυτόχρονα επηρεάζει την επαγγελματική οντότητα και ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Επομένως, ο κάθε οργανισμός στο χώρο της υγείας οφείλει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα και θα πρέπει να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους όπου θα επιτρέψουν στο ανθρώπινο δυναμικό να πραγματοποιήσει με αποτελεσματικότητα την εργασία του προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

Λόγω της οικονομικής ύφεσης, οι θέσεις των εργαζομένων ακόμα και του δημόσιου τομέα είναι επισφαλείς, με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Οι φορείς καλούνται να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους παρακινώντας τους έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα αφού συμβάλλει στην αξιοποίηση των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου κάνοντας τον πιο παραγωγικό, έτσι ώστε να δημιουργούνται συγκριτικά πλεονεκτήματα στον κάθε οργανισμό έναντι των ανταγωνιστών.

Η συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον καθορίζεται από το τι τους υποκινεί αφού η απόδοσή τους είναι προϊόν τόσο της ικανότητάς τους όσο και της



υποκίνησής τους. Για τον κάθε εργαζόμενο, η υποκίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοσή του καθορίζονται από το αν ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες του.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να εντοπίσει και να μελετήσει τι υποκινεί τους εργαζομένους σε έναν δημόσιο φορέα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ώστε να αποδίδουν περισσότερο στην εργασία τους.

Αρχικά μελετήθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με την υποκίνηση ώστε να γίνει κατανοητή η έννοια της. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έρευνα σχετικά με τους παράγοντες υποκίνησης με τη χρήση ερωτηματολογίου στους διοικητικούς υπαλλήλους του Γενικού Νοσοκομείου Ελευσίνας «Θριάσιο».

Πρόσθετος σκοπός της έρευνας είναι να καταγραφούν εκείνα τα κίνητρα που υποκινούν τους εργαζομένους περισσότερο βάση της υπάρχουσας οικονομικής κατάστασης.

Η δομή της παρούσας εργασίας είναι η εξής:

- Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο της υποκίνησης. Στο πρώτο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της υποκίνησης, αναφέρονται τα κίνητρα που υποκινούν τους ανθρώπους, γίνεται λόγος για τις βασικές υποκινητικές δυνάμεις και αναλύονται οι κύριες τεχνικές της υποκίνησης. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο, αναφέρονται οι κυριότερες θεωρίες που σχετίζονται με την υποκίνηση των εργαζομένων και χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα. Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στο δημόσιο τομέα και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αυτού του μέρους, γίνεται αναφορά στην οικονομική κρίση και στον τρόπο που έχει επηρεάσει τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα.
- Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε και στο υλικό της έρευνας. Παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε, περιγράφεται το δείγμα, η στατιστική ανάλυση και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

#### **ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ**

##### **1.1 Κίνητρα συμπεριφοράς**

Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο. Είναι οτιδήποτε κινεί, ωθεί ή παρασύρει σε δράση ένα άτομο. Τα κίνητρα είναι μία εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Τα συναισθήματα είναι ουσιαστικά αυτά που μας κινούν προς την επίτευξη των στόχων, ενώ τα κίνητρα είναι αυτά που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τα πράγματα και δίνουν μορφή στις επιθυμίες και στις πράξεις μας. (Goleman, 2000). Οι B. Berelson και G. Steiner, ορίζουν την έννοια του κινήτρου σαν «μία εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και που κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους». (Μπουραντάς, 2002).

Κίνητρα επομένως είναι τόσο οι εσωτερικές αιτίες της συμπεριφοράς, όπως τα ένστικτα, οι ορμές, οι σκοποί, οι επιθυμίες ή προθέσεις, τα συναισθήματα, οι διάφορες συγκινησιακές καταστάσεις, όσο και εξωτερικές αιτίες όπως οι αμοιβές, το κύρος, η κοινωνική θέση και οι φόβοι. Στην εξωτερική παρόθηση είναι απαραίτητη η υλική ή ηθική αμοιβή, ενώ στην εσωτερική δεν χρειάζεται καμιά αμοιβή, αφού το κίνητρο αποτελεί εσωτερική κατάσταση και αναγκαιότητα του κάθε προσώπου. Η υποκίνηση ενός ατόμου εξαρτάται από τη δύναμη των κινήτρων του, τα οποία μερικές φορές ορίζονται και ως ανάγκες, επιθυμίες, τάσεις ή παρορμήσεις μέσα στο άτομο.

Οι θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς στηρίζονται στην τάση που έχει ο κάθε οργανισμός να επιδιώκει την ευχαρίστηση, χρησιμοποιώντας τρόπους που αποσκοπούν σε θετικά αποτελέσματα, απαλείφοντας το στοιχείο του πόνου.

Οι θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς χωρίζονται σε 3 κατηγορίες:

- i. *Θεωρίες των ενστίκτων*: Στη ψυχολογία κυριαρχεί η άποψη ότι το ένστικτο τροποποιείται ή απαλείφεται με τον ίδιο τρόπο που αποκτήθηκε. Από την άλλη πλευρά, το ένστικτο θεωρείται έμφυτη ή κληρονομημένη προδιάθεση που οδηγεί τον κάτοχό της να αντιδράσει με συγκεκριμένο τρόπο.

- ii. *Γνωστικές θεωρίες*: Οι συγκεκριμένες θεωρίες είναι «ανιστόρητες» δηλαδή επικεντρώνονται στο παρόν, αφήνοντας αμέτοχο οτιδήποτε έγινε στο παρελθόν. Από το 1960, εμφανίζεται στο χώρο της ψυχολογίας, η θεωρία των κινήτρων που επικεντρώνεται στις νοητικές και λογικές διαδικασίες.
- iii. *Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης*: Εδώ υποστηρίζεται ότι οι αποφάσεις για τη τωρινή συμπεριφορά ενός ατόμου έχουν σαν βάση το παρελθόν του. Κύριος εκπρόσωπος αυτής της κατηγορίας είναι η θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura (1969), που υποστηρίζει ότι η διαδικασία της ενίσχυσης είναι υποκειμενικό θέμα, αφού εξαρτάται από τον τρόπο που δέχεται το κάθε άτομο τα ερεθίσματα του περιβάλλοντός του.

## **1.2 Ορισμοί και διαδικασία υποκίνησης**

Πολλές φορές οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης χρησιμοποιούνται περιγράφοντας την ίδια διαδικασία στους οργανισμούς. Στην πραγματικότητα υπάρχει μία διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στις δύο έννοιες. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση του ατόμου στην εργασία του, ενώ η υποκίνηση είναι η δύναμη που ωθεί το άτομο να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (*Paleologou et al. 2006*).

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο «motivation» ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ». Συχνά αυτός ο όρος θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση, η υποκίνηση αποτελεί μία βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. (*Μπουραντάς, 2002*).

Η διαδικασία της υποκίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Βασίζεται στο γεγονός ότι οι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν ένταση, η οποία με τη σειρά της παράγει κίνητρα που προκαλούν συμπεριφορά και δραστηριότητες με σκοπό την ικανοποίηση της ανθρώπινης ανάγκης ή τη μείωση της έντασης (*Montana & Charnov, 2002*).

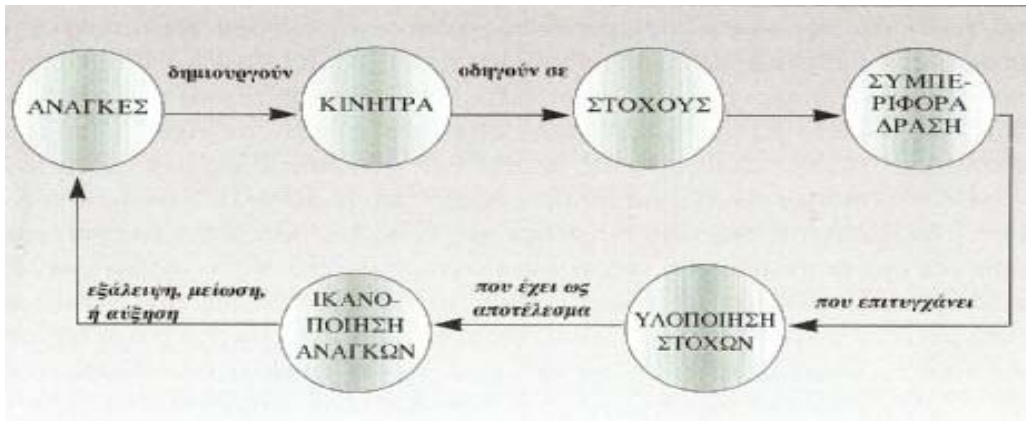
Η αρχή της είναι η υποσυνείδητη ή συνειδητή ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και αυτό οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης – πράξεων για την υλοποίησή τους, η οποία συνεπάγεται την ικανοποίηση των αναγκών και τη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου. (*Μπουραντάς, 2002*).

Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει για τον προσδιορισμό της έννοιας της υποκίνησης. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικοί ορισμοί όπως:

- Υποκίνηση (motivation), είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια, για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας (*Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος, 1997*)
- Υποκίνηση είναι μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου, που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπους που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου (*Berelson B., Steiner GA, 1964*).
- Υποκίνηση είναι σύνολο από ευεργετικές δυνάμεις, που μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία (*Pinder C.C., 1984*).
- Υποκίνηση είναι ένας εσωτερικός οδηγός για την ικανοποίηση μια ανικανοποίητης ανάγκης (*Higgins, 1994*).
- Εξετάζοντας την υποκίνηση ως διοικητική λειτουργία, μπορούμε να την ορίσουμε ως τη «διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». (*Κουτούζης, 1999*).
- Είναι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να συνδέονται, να δρουν ή να συμπεριφέρονται με πολύ συγκεκριμένους και ιδιαίτερους τρόπους. (*Sargent, 1990, Μάρκοβιτς, 2002*).
- Είναι η προσπάθεια για τη δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων για τη πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού. (*Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος, 1997*).

Οι δυνάμεις που υποκινούν διαφέρουν σημαντικά όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης και διαχρονικά στο ίδιο το άτομο. Επηρεάζονται από την ηλικία, τις φιλοδοξίες, το μορφωτικό επίπεδο και τη φάση ζωής του κάθε ατόμου. Η υποκίνηση επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα από τον εργασιακό χώρο, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, ο παράγοντας σταθερή απασχόληση υποκινεί ισχυρά μαζί με τον καλό μισθό. Σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης, οι άνθρωποι τείνουν να θεωρούν δεδομένα τον καλό μισθό και την απασχόληση (*Montana & Charnov, 2002*).

Επομένως, η υποκίνηση μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία της παρότρυνσης ενός ατόμου να προβεί σε ενέργειες για την εκπλήρωση μιας ανάγκης ή την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου. Αυτή η διαδικασία παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1<sup>ο</sup>-Η διαδικασία της υποκίνησης Πηγή Μπουραντάς, 2002

### 1.3 Βασικές υποκινητικές δυνάμεις

Σύμφωνα με μελέτες, οι σωστά και επαρκώς υποκινημένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί. Έτσι η διοίκηση του κάθε οργανισμού χρειάζεται να γνωρίζει τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους υποκίνησης αν και είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, αφού οι παράγοντες υποκίνησης αλλάζουν συνεχώς.

Οι δυνάμεις που υποκινούν κυμαίνονται από συγκεκριμένες βιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές, διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά, επίσης και διαχρονικά στο ίδιο το άτομο(Χυτήρης, 2001). Βρίσκονται και ξεκινούν από το ίδιο το άτομο, καλούνται ανάγκες και είναι οι κάτωθι:

α) *Βιολογικές*: είναι οι πιο φανερές και περιλαμβάνουν την ανάγκη για τροφή, αέρα, νερό, ύπνο και για ξεκούραση. Το άτομο επιδιώκει να τις ικανοποιήσει μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, κυρίως με χρήματα (από απασχόληση) (Χυτήρης, 2001).

β) *Κοινωνικές*: Το άτομο από τη φύση του είναι κοινωνικό ον και πάντα έχει ανάγκη να είναι μέλος μίας ομάδας και να έχει την αποδοχή της, ξεκινώντας από την οικογένεια.

Οι ανάγκες αυτές δεν είναι πρωτογενείς και όχι τόσο έκδηλες, αλλά αποτελούν μέρος της καθημερινότητας σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Τέτοιες ανάγκες είναι η ανάγκη του να αποτελεί κάποιος μέλος μιας ομάδας, η ανάγκη για εκτίμηση, αγάπη, κατανόηση.

γ) *Ψυχολογικές*: Οι ανάγκες που ανήκουν σ' αυτή τη κατηγορία εξαρτώνται από τις σχέσεις του ατόμου με άλλα άτομα. Διαφέρουν από τις κοινωνικές, γιατί αναφέρονται στην ατομική θεώρηση του ατόμου σε σχέση με τους άλλους π.χ. ανάγκη για αναγνώριση, κύρος, εξουσία, επιρροή. (Χυτήρης, 2001).

Δηλαδή, ο άνθρωπος εφόσον έχει καλύψει τις βιολογικές του ανάγκες, αναζητεί την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών του αναγκών. Οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες είναι επίκτητες, αλλάζουν διαχρονικά σε είδος και ένταση και συχνά δεν αναγνωρίζονται εύκολα από τους τρίτους ή σε μερικές περιπτώσεις και από τα ίδια τα άτομα (Χυτήρης, 2001). Οι παραπάνω ανάγκες διαφοροποιούνται σε κάθε άτομο, άρα και η ικανοποίησή τους απαιτεί διαφορετικά μέσα, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά.

Συμπερασματικά για να υποκινηθεί αποτελεσματικά ένα άτομο πρέπει να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες, να ορισθούν οι στόχοι που πρέπει να είναι υλοποιήσιμοι και μετρήσιμοι και να προσφερθούν τα ανάλογα κίνητρα. Το αποτέλεσμα εξαρτάται από τις δυνατότητες (έμφυτες, επίκτητες) και την προσπάθεια που καταβάλλεται. Για να ολοκληρωθεί, αυτή η διαδικασία της υποκίνησης, πρέπει να δοθούν διάφορες υλικές, ηθικές, κοινωνικές ανταμοιβές ή παροχές σε είδος. Τέλος, η ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών οδηγεί στη δημιουργία νέων που πρέπει να ικανοποιηθούν με την ίδια διαδικασία (Μάρκοβιτς, 2002).

## **1.4 Κύριες τεχνικές υποκίνησης**

Οι κυριότερες τεχνικές υποκίνησης που χρησιμοποιούνται σήμερα σχετίζονται με τις ανταμοιβές, τον σχεδιασμό και εμπλουτισμό των θέσεων εργασίας, την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τον καθορισμό στόχων και τη δημιουργία μικτών ομάδων εργασίας με αυξημένη αυτονομία (π.χ. κύκλοι ποιότητας).

Ωστόσο, η χρήση τους από τα διοικητικά στελέχη προϋποθέτει την συνειδητοποίησή τους ότι η υποκίνηση είναι ατομική υπόθεση. Κάθε εργαζόμενος θα ανταποκριθεί σε μια διαφορετική σύνθεση εσωτερικών και εξωτερικών ερεθισμάτων. Επίσης απαιτείται από τα στελέχη να γνωρίζουν επαρκώς τους εργαζόμενους τους ώστε να δημιουργήσουν ένα κλίμα που θα ταιριάζει περισσότερο στους εργαζόμενους παρά στις δικές τους ανάγκες και επιθυμίες.

### **1.4.1 Θετική ενίσχυση**

Η θετική ενίσχυση ως πρακτική τεχνική υποκίνησης στηρίζεται στη παροχή υλικών, ψυχολογικών και κοινωνικών ανταμοιβών. Με τον όρο ανταμοιβές εννοούμε τόσο τις εξωτερικές όσο και τις εσωτερικές. Οι εξωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες σχετίζονται άμεσα

με το περιεχόμενο της εργασίας είναι άμεσες δηλαδή μισθοί, ημερομίσθια, συμμετοχή σε κέρδη και έμμεσες, δηλαδή συνταξιοδοτικά προγράμματα, υγειονομική ασφάλιση, χρονική διάρκεια εργασίας, χρονική διάρκεια αδειών, ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση. Στις εσωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες συνδέονται με την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου, ανήκουν οι ψυχολογικές ανταμοιβές που καλύπτουν ανάγκες κοινωνικής αναγνώρισης και εκτίμησης και κυρίως αναγνώριση της προσφοράς (προφορικοί ή γραπτοί έπαινοι, πληροφορική αξιολόγησης). Αυτές οι ανταμοιβές προσλαμβάνουν την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματά του και για τις συνεισφορές του στην επίτευξη των στόχων.

Η αποτελεσματικότητα της θεωρίας της θετικής ενίσχυσης προϋποθέτει τους εξής βασικούς κανόνες: (Hamner, 1974, Νιάκας και Μπελλάλη, 2003)

- Η παροχή εξατομικευμένων ανταμοιβών, ανάλογα με την επίδοση.
- Η αξία της ενίσχυσης πρέπει να είναι εφάμιλλη της βαρύτητας της συμπεριφοράς.
- Επιβάλλεται να διατυπώνονται με σαφήνεια οι όροι της ενίσχυσης, δηλαδή να δηλώνεται ξεκάθαρα ποια συμπεριφορά επιβραβεύεται.
- Είναι αναγκαίο να αποσαφηνίζεται η στέρηση της ενίσχυσης ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει ποια συγκεκριμένη συμπεριφορά ήταν μη αποδεκτή.
- Δε πρέπει να επιβάλλονται ποινές ενώπιον άλλων προσώπων, γιατί διπλασιάζεται η βαρύτητα τους, εκτός και αν αφορά τη ποινή όλης της ομάδας.
- Πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο για τις θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές.

Η διοίκηση του κάθε οργανισμού πρέπει να εφαρμόζει μια δίκαιη και σύγχρονη πολιτική οικονομικών αμοιβών που εξασφαλίζει ιδίου περίπου επιπέδου οικονομικές απολαβές σε εργαζόμενους που κατέχουν ίδιες ή παραπλήσιες θέσεις στην ιεραρχία. Η διαπίστωση μισθολογικών ανισοτήτων δημιουργεί δυσαρέσκεια, γεγονός που προσδίδει στις χρηματικές αμοιβές και τον χαρακτήρα του παράγοντα υγιεινής ή συντήρησης σύμφωνα με τον Herzberg.

#### **1.4.2 Οργανωτικό κλίμα**

Το οργανωτικό κλίμα αφορά την υποκειμενική αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό τους και φαίνεται να επιδρά σημαντικά στην επιθυμία για συμμετοχή στην απόδοση έργου. (Turnipseed, 1990, Νιάκας και Μπελλάλη, 2003)

Η ύπαρξη ενός υγιούς οργανωτικού κλίματος περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως επαρκή στελέχωση οργανισμού, ευελιξία επιλογής ωραρίων, πρόσβαση στη πληροφόρηση και υποστήριξη για κάθε εργαζόμενο, ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, ενοποίηση οργανωσιακών και προσωπικών στόχων, συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων, αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών, δυνατότητα αυτονομίας, δίκαια συστήματα ανταμοιβής που είναι βασισμένα στην αναγνώριση προσφοράς έργου καθώς και τη φυσική άνεση και ασφάλεια στο χώρο εργασίας. (Flarey, 1991)

### **1.4.3 Συμμετοχή των εργαζομένων**

Πρόκειται για μία τεχνική που υποστηρίζει τη συμμετοχή του ίδιου εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το χώρο εργασίας του. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων βοηθά στο να αισθάνονται οι εργαζόμενοι υπεύθυνοι για την απόδοσή τους και ανταποκρίνεται στην ικανοποίηση βασικών υποκινητικών αναγκών για αναγνώριση, για κοινωνικούς δεσμούς και αποδοχή και πάνω απ' όλα δίνει στους εργαζόμενους το αίσθημα της ολοκλήρωσης. Ουσιαστικά αυτή η συμμετοχή τους επιδρά στη δημιουργία εσωτερικών ανταμοιβών τους.

Η συμμετοχή σύμφωνα με τον Χολέβα(1995) μπορεί να πάρει τις εξής μορφές και όλες αποτελούν κίνητρα υλικής ή ηθικής φύσης:

- Συμμετοχή στα κέρδη.
- Συμμετοχή στη διοίκηση, με τη συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στα όργανα διοίκησης της επιχείρησης.
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων με τη δημιουργία «Συμβουλίων εργασίας» αποτελούμενων από εκπροσώπους της διοίκησης και των εργαζομένων, τα οποία υποχρεωτικά συζητούνται και λαμβάνονται αποφάσεις για θέματα που αφορούν άμεσα τους εργαζόμενους, όπως η κατάρτιση κανονισμού εργασίας, η διαίρεση της 24ωρης εργασίας σε βάρδιες κ.λ.π.
- Συμμετοχή στον έλεγχο, με άσκηση ελέγχου από την πλευρά εργαζομένων σε ό,τι αφορά στις ανθρώπινες σχέσεις, στις συνθήκες εργασίας κ.λ.π.

### **1.4.4 Κύκλοι ποιότητας**

Οι κύκλοι ποιότητας αποτελούν την πιο διαδεδομένη μορφή άμεσης συμμετοχικής διοίκησης στην πράξη. Η μέθοδος των κύκλων ποιότητας έγινε ευρέως αποδεκτή ως μέσο αποτελεσματικής λειτουργίας και συντονισμού. Βασική της φιλοσοφία είναι ότι οι



εργαζόμενοι θα αποκτήσουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και για τη λειτουργία του αν τους επιτραπεί να επηρεάζουν τις αποφάσεις που αφορούν τη δική τους εργασία.

Πρόκειται για ομάδες εργαζομένων που εργάζονται στο ίδιο τομέα και συναντώνται, εθελοντικά και τακτικά, ώστε να καταγράψουν και να λύσουν προβλήματα της εργασίας τους που δεν δύναται να δεχθούν πάντοτε μια συμβατική επίλυση. Με τους κύκλους ποιότητας επιτυγχάνεται απόκτηση μεγαλύτερου ενδιαφέροντος και πιθανώς επιρροής των αποφάσεων της διοίκησης του ιδρύματος, μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας. (Τούντας, 2003)

#### **1.4.5 Διοίκηση ή Μάνατζμεντ βάσει στόχων.(Management by Objectives-M.B.O.)**

Η διοίκηση βάσει στόχων είναι ένα σύστημα διοίκησης κατά το οποίο αυτός που προϊστάται μιας διοικητικής ιεραρχίας θέτει για κάθε υφιστάμενο τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.

Η φιλοσοφία αυτής της προσέγγισης είναι να εισαγάγει όλα τα στελέχη στο συγκεκριμένο στόχο της επιχείρησης, έτσι ώστε να κάνουν το στόχο της επιχείρησης δικό τους στόχο. Μόλις γίνει κατανοητός από τα στελέχη και γενικά απ' όλους τους εργαζομένους μια επιχείρησης, αυτοί θα προσπαθήσουν να δώσουν λύση στο πρόβλημα.

Η φιλοσοφία αυτής της πρακτικής τεχνικής συνίσταται στις παρακάτω αρχές:

- Η διοίκηση για να φτάσει σε επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να θέσει στο κάθε τμήμα ή ομάδα κατά άτομο συγκεκριμένους στόχους.
- Το στέλεχος που ηγείται στην ομάδα των εργαζομένων με τους οποίους αναλαμβάνουν μαζί την επίτευξη των στόχων εξηγεί αναλυτικά το στόχο και πως επιδιώκεται και ανακοινώνει τα κίνητρα για την περίπτωση επιτυχίας.
- Η ουσιαστική συμμετοχή του κάθε ατόμου ή ομάδας στο καθορισμό των στόχων τους με σκοπό την επίτευξη της σύνεσης, της παρακίνησης και της δέσμευσής τους για την αποτελεσματική πραγματοποίησή τους.

Η διαδικασία της διοίκησης βάσει στόχων απαρτίζεται από τα επόμενα πέντε στάδια:

- *Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Συζήτηση για τις απαιτήσεις της εργασίας:* Ο προϊστάμενος πρέπει να ενημερώσει τον υφιστάμενο για τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση της επιχείρησης και να του εξηγήσει θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες του,

προκειμένου να εκτελέσει το έργο που θα του ανατεθεί. Η επικοινωνία είναι βασικό στοιχείο σε αυτό το στάδιο.

- *Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Ανάπτυξη των ειδικών στόχων του υφισταμένου:* Εδώ ο υφιστάμενος αναπτύσσει τους δικούς του ειδικούς στόχους, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί από το γενικότερο στόχο. Οι ειδικοί στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, σύντομοι, κατορθωτοί, μετρήσιμοι και απόλυτα σύμφωνοι με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
- *Στάδιο 3<sup>ο</sup>: Συζήτηση των ειδικών στόχων του υφισταμένου:* Κατά το στάδιο αυτό, συμφωνούνται από τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο οι ειδικοί αυτοί στόχοι, τους οποίους έχει θέσει ο τελευταίος, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που του είχε ανατεθεί.. Έτσι ο υφιστάμενος γνωρίζει πλέον ξεκάθαρα ποιο είναι το έργο που πρέπει να εκτελέσει και με ποια σειρά.
- *Στάδιο 4<sup>ο</sup>: Καθορισμός των προτύπων και σημείων ελέγχου:* Τα σημεία ελέγχου παρέχουν την ευκαιρία να γίνουν τυχόν διορθώσεις στους ειδικούς στόχους, εξαιτίας αλλαγών που πηγάζουν από τη διοίκηση της επιχείρησης ή από εξωτερικούς παράγοντες.
- *Στάδιο 5<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων:* Με την ολοκλήρωση του έργου, γίνεται συνολική αξιολόγηση που θα πρέπει να είναι αμερόληπτη. Εάν τα αποτελέσματα είναι θετικά, ο υφιστάμενος θα πρέπει να λάβει την αναμενόμενη αναγνώριση για το έργο του.

#### **1.4.6 Διαμόρφωση ομάδων εργασίας**

Η διαμόρφωση των ομάδων εργασίας σε ένα οργανισμό παρουσιάζει ξεχωριστό ενδιαφέρον και θεωρείται σημαντική αφού συνδυάζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η εμπειρία πολλών ατόμων που συνυπάρχουν και υπάρχει κοινή δέσμευση προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Από την άλλη πλευρά αν υπάρχει αλληλοϋποστήριξη και αναγνώριση στους κόλπους της ομάδας, τότε η ποιότητα της εργασίας και η απόδοση του κάθε εργαζομένου είναι υψηλότερη.

Η κάθε ομάδα πρέπει να εξασφαλίζει κάποιες προϋποθέσεις που είναι αναγκαίες για την ενθάρρυνση και ανάπτυξη της υποκίνησης. Συγκεκριμένα:(*Keith,1962*)

- *Συντονισμός των ενεργειών των εργαζομένων:* Το σύνολο της κάθε ομάδας πρέπει να εναρμονίζει τις προσπάθειές του χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς να υπάρχει σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου του κάθε οργανισμού.

- *Ευνοϊκό κλίμα εργασίας:* Ο στόχος σε αυτή τη περίπτωση είναι να υπάρχει σεβασμός, εμπιστοσύνη και αλληλοκατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα που προκύπτουν, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται πραγματικά και να υποστηρίζουν όλες τις ενέργειες για την επιτυχία του οργανισμού. Αυτό υποδηλώνει το θετικό επηρεασμό των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας, τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη του συνολικού έργου του οργανισμού.
- *Ανάπτυξη της επικοινωνίας:* Με την επικοινωνία η διοίκηση μπορεί να γνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων και έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει στην πραγματοποίησή τους, στοχεύοντας στην δημιουργία μιας αποδοτικής ομαδικής προσπάθειας.

### **1.4.7 Διεύρυνση και εμπλουτισμός εργασίας**

Η διεύρυνση της εργασίας (job enlargement) είναι μια τεχνική υποκίνησης που στηρίζεται στον ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ώστε να ανταμείβονται ψυχολογικά οι εργαζόμενοι. Αφορά τον επανασχεδιασμό μιας εργασιακής θέσης έτσι ώστε αυτή να επεκταθεί οριζόντια, δηλαδή να περιλαμβάνει περισσότερα εργασιακά καθήκοντα του ίδιου επιπέδου υπευθυνότητας. Η πιο απλή τεχνική διεύρυνσης της εργασίας είναι η εκούσια εναλλαγή των εργασιακών θέσεων (job rotation), η οποία συντελεί όχι μόνο στην αύξηση της απόδοσης αλλά και στη πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. (Λανάρα, 2002)

Ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment) αναφέρεται στη κάθετη εκχώρηση αρμοδιοτήτων ανώτερου βαθμού. Με αυτό τον τρόπο προωθείται η αυτονομία και ο αυτοέλεγχος, διευρύνοντας έτσι την υπευθυνότητα και τη πρωτοβουλία του εργαζόμενου. Ο εργαζόμενος αποδίδει και ικανοποιείται περισσότερο αφού λαμβάνει αποφάσεις για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας του καθώς και το χρόνο που έχει στη διάθεσή του. Επίσης ενθαρρύνεται να ανιχνεύσει από μόνη του τα σφάλματα και να οδηγηθεί στην επίλυσή τους. (Kivimaki, Voutilainen και Koskinen, 1995)

Σύμφωνα με τον Herzberg οι πραγματικοί παράγοντες υποκίνησης ενός εργαζομένου σχετίζονται με τις ανάγκες για προσωπική πρόοδο, ανάπτυξη, την αναγνώριση, την ευθύνη και πρότεινε το περιεχόμενο της εργασίας κάθε εργαζόμενου να «εμπλουτίζεται» έτσι ώστε να εξασφαλίζει την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Ο εμπλουτισμός της εργασίας, όπως προτάθηκε από τον Herzberg, διαφέρει τόσο από την απλή διεύρυνση (job enlargement) όσο και την εναλλαγή εργασιακών θέσεων ή στόχων (job rotation), που επιδιώκουν την

καταπολέμηση της ανίας που προκαλεί στον εργαζόμενο η εκτέλεση σταθερών επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων. Με την τεχνική του εμπλουτισμού της εργασίας επιδιώκεται η δημιουργία εργασιακού κλίματος που χαρακτηρίζεται από υψηλότερα επίπεδα ευθύνης, αυτονομίας με συνεχείς επαγγελματικές προκλήσεις και ενδιαφέρον. Επιπλέον, υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας με την οργάνωση των εργαζομένων σε αυτό-διοικούμενες ομάδες οδηγεί σε βελτιωμένη παραγωγικότητα και εργασιακές σχέσεις. (Cully *et al*, 1999)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Οι θεωρίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και εξετάζουν τις ανάγκες των ανθρώπων, πώς αυτές ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν, και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία της υποκίνησης και εξετάζουν τους πραγματικούς παράγοντες υποκίνησης των ατόμων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους και πώς σχετίζονται αυτοί μεταξύ τους.

Για την πρώτη κατηγορία έχουν αναπτύξει θεωρίες οι A. Maslow, C. Aldefer, F. Herzberg, D. McClelland κ.α., ενώ για τη δεύτερη κατηγορία οι: V. Vroom, J. Adams, C. Porter, E. Lawler, E. Locke και B. Skinner. (Χυτήρης, 2001).

Στη συνέχεια αναλύονται οι πιο γνωστές θεωρίες υποκίνησης.

#### 2.1 Θεωρίες περιεχομένου

##### 2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών- A.H. Maslow

Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του ψυχολόγου Maslow είναι μία από τις γνωστότερες θεωρίες υποκίνησης. Ο Maslow στη θεωρία που ανέπτυξε το 1943 αντιμετωπίζει τις ανθρώπινες ανάγκες με τη μορφή μιας ιεραρχίας, που ακολουθεί μια ανοδική πορεία από τις κατώτερες στις ανώτερες, ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδουν υποσυνείδητα οι άνθρωποι σε κάθε μία από αυτές (Μπουραντάς 2002).

Με βάση το περιεχόμενο των πέντε βασικών αναγκών κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

α) **Βιολογικές (βασικές) ανάγκες:** Βρίσκονται στη βάση της «πυραμίδας αναγκών» και συντελούν στην ύπαρξη του ανθρώπου σαν οργανισμός. Είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει όπως η ανάγκη για ύπνο, τροφή, νερό, στέγη, ένδυση κλπ.

β) **Ανάγκες ασφάλειας:** Είναι οι ανάγκες του ανθρώπου να νιώθει σιγουριά μέσα σε ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από φυσικούς και ψυχολογικούς κινδύνους. Τέτοιες ανάγκες είναι η προστασία από αρρώστιες, η ύπαρξη εργασίας και κατοικίας, η μόνιμη ασφάλιση και περίθαλψη κλπ.

γ)**Κοινωνικές ανάγκες:** Εδώ περιλαμβάνεται η ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος μιας ομάδας και γενικότερα η ανάγκη του για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις αποδοχή και φιλία.

δ)**Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης:** Το άτομο έχει ανάγκη να αναγνωρίζεται, να τυγχάνει εκτίμησης και σεβασμού, αλλά και να νιώθει σημαντικό από τον κοινωνικό του περίγυρο. Τέτοιες ανάγκες είναι η φήμη, η δόξα, η δύναμη, η αυτοεκτίμηση και η αυτοπεποίθηση.

ε)**Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** Οι ανάγκες που περιλαμβάνονται σε αυτή τη κατηγορία έχουν να κάνουν με τις πνευματικές ικανότητες του ανθρώπου και στην προσπάθεια του να ενεργοποιήσει τις δυνατότητες του προκειμένου να πραγματοποιήσει τις φιλοδοξίες και τους στόχους του.

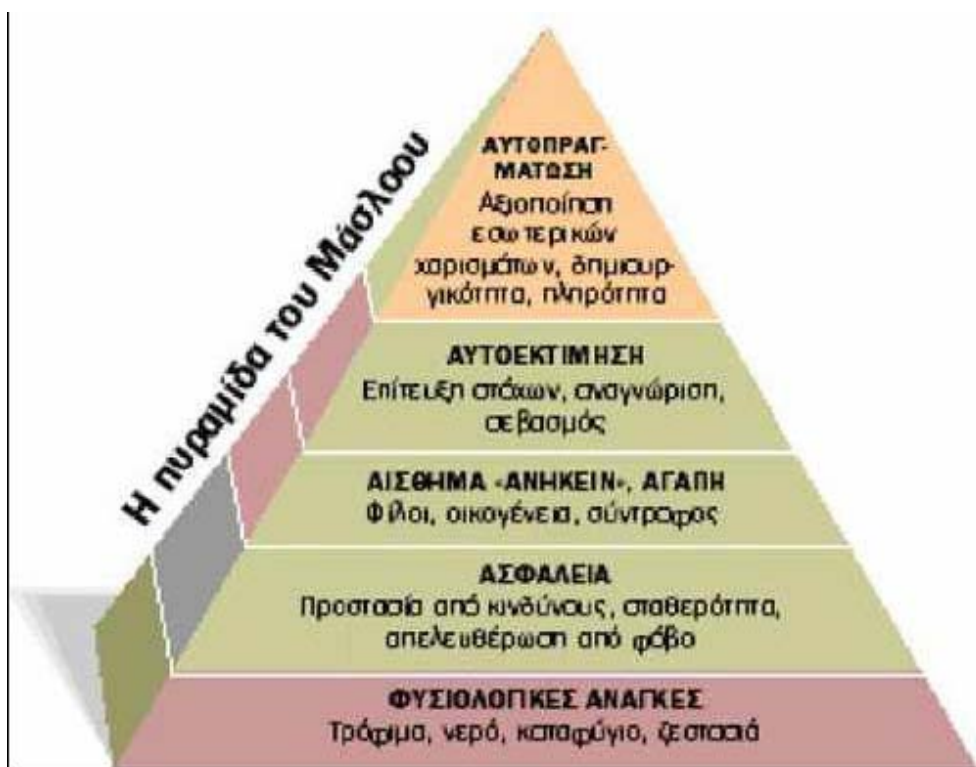
Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία κάθε ανάγκη που βρίσκεται σε κατώτερο επίπεδο έχει απόλυτη προτεραιότητα απέναντι σε μια ανάγκη που βρίσκεται υψηλότερα στην ιεραρχία. Όταν ικανοποιείται μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου το άτομο αισθάνεται την ανάγκη να ικανοποιήσει μια ανάγκη του ανώτερου επιπέδου και αυτό επαναλαμβάνεται σε όλες τις κλίμακες της πυραμίδας. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με μεταγενέστερες μελέτες, παρατηρήθηκε ότι η ικανοποίηση μίας ανάγκης δεν οδηγεί πάντα σε μείωση της σημασίας της και σε αύξηση της σημασίας μίας ανώτερης ανάγκης (*Kontodimopoulos et al 2009*).

Πρέπει να προσθέσουμε ότι η συγκεκριμένη θεωρία αν και αποτελεί το θεμέλιο λίθο για πολλά συστήματα υποκίνησης εργαζομένων, έχει αρκετές αδυναμίες που δεν πρέπει να αγνοούνται (*Μπουραντάς, 2002*).

- Βασική αδυναμία αφορά την ταξινόμηση των αναγκών στις διάφορες κατηγορίες. Ο διαχωρισμός είναι πολύ δυσχερής και πολλές φορές αδύνατος αφού ορισμένες ανάγκες (π.χ. χρήματα) εντάσσονται σε παραπάνω από μία κατηγορίες. Για κάποιους μπορεί να είναι τρόπος κάλυψης των φυσιολογικών αναγκών και η περίπτωση απόκτησης περισσότερων χρημάτων να μη λειτουργεί ως κίνητρο. Για άλλους τα χρήματα μπορεί να καλύπτουν κοινωνικές ανάγκες ή ανάγκες εκτίμησης.
- Η ικανοποίηση μίας ανάγκης δε σημαίνει αναγκαστικά τη μείωση της έντασής της αφού σε μερικές περιπτώσεις π.χ. στις ανώτερες ανάγκες μπορεί να σημαίνει την αύξηση της έντασής τους.
- Από την άλλη πλευρά, αν κάποιο άτομο δεν ικανοποιηθεί από κάποια ανάγκη τότε μπορεί να την εγκαταλείψει, να μην παρακινείται από αυτή και να προσανατολιστεί στην επιδίωξη ικανοποίηση άλλων «κατωτέρων ή ανωτέρων αναγκών».

- Η ιεραρχία των αναγκών κάθε εργαζομένου προσδιορίζεται από μία σειρά παραγόντων που επιδρούν σ' αυτό και διαφέρει ανάλογα με την προσωπικότητα και τους μακροπρόθεσμους στόχους του.

Επομένως η δόμηση της πυραμίδας των αναγκών δε λαμβάνει υπόψη της ούτε τις ανθρώπινες ιδιαιτερότητες ούτε τη πιθανή διαφορετική αντιμετώπιση των αναγκών. Πέρα των αδυναμιών της, έχει μία αναμφισβήτητη αξία και αποτελεί τη βάση για μία αποτελεσματική διοίκηση. Έτσι τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ενεργούν με διαφορετικές συμπεριφορές ανάλογα με τον εργαζόμενο, αφού η ένταση των αναγκών στους ανθρώπους διαφέρει.



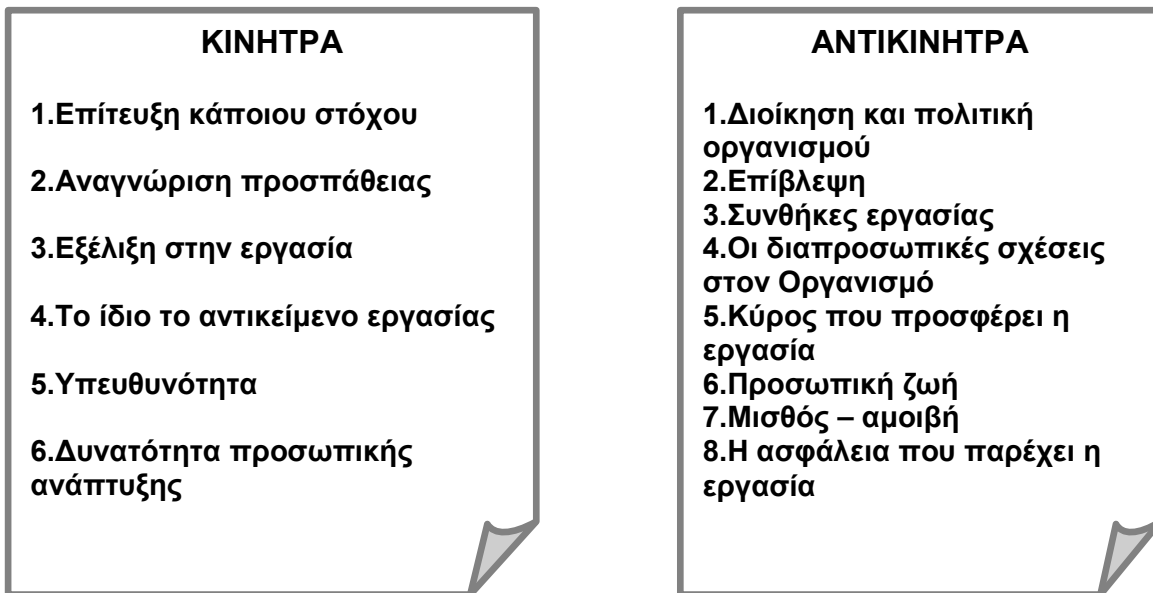
Σχήμα 2<sup>ο</sup>- Η πυραμίδα αναγκών του Maslow

### **2.1.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων-F.Herzberg**

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg βασίστηκε σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη το 1959 σε χώρους εργασίας. Το δείγμα αποτέλεσαν 200 υπάλληλοι, μηχανικοί και λογιστές, σε επιχειρήσεις βαριάς βιομηχανίας (Χυτήρης, 2001). Ο Herzberg διαπίστωσε ότι υπάρχουν παράγοντες που μπορούν να υποκινήσουν τους εργαζομένους και διέκρινε δύο διαφορετικές κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών: τους παράγοντες υποκίνησης ή κίνητρα (motivators) και τα αντικίνητρα ή παράγοντες υγιεινής (hygiene).

- Παράγοντες υποκίνησης: Η έρευνα έδειξε ότι η παρουσία αυτών των παραγόντων ικανοποιούσε σημαντικά τους εργαζόμενους, χωρίς η απουσία τους να συνεπάγεται σημαντική δυσαρέσκεια. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν η αναγνώριση της εργασίας είτε με υλικούς, είτε με ηθικούς τρόπους επιβράβευσης, η υπευθυνότητα που χαρακτηρίζει μία εργασία, η αίσθηση δημιουργίας και το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας.
- Παράγοντες υγιεινής: Η έρευνα έδειξε ότι η παρουσία αυτών των παραγόντων δεν ωθούν τον εργαζόμενο να αποδώσει καλύτερα, τα αντικίνητρα συντελούν στη διατήρηση ενός κλίματος ηρεμίας. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια εργασίας, η πολιτική του εκάστοτε οργανισμού, ο μισθός κ.λ.π.

### ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ HERZBERG



Πηγή: Κουτούζης, 1999

Επιπλέον, ο Herzberg παρατήρησε ότι οι παράγοντες υποκίνησης είναι εσωτερικοί της εργασίας, προσφέρουν ικανοποίηση άμεσα και αφορούν τις υψηλότερες ανθρώπινες ανάγκες (π.χ. η ίδια η εργασία κάνει το άτομο να νιώσει ότι αναπτύσσεται προσωπικά). Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής είναι εξωτερικοί, λειτουργούν έμμεσα και ικανοποιούν κατώτερες ανθρώπινες ανάγκες (π.χ. η εργασία ικανοποιεί τις βιολογικές ανάγκες του ατόμου μέσω του εισοδήματος που του αποφέρει).

Σύμφωνα με κάποιες κριτικές που έχουν γίνει, χαρακτηρίζεται σαν αδυναμία αυτής της θεωρίας το ότι ο Herzberg δεν λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ατόμων ή των ομάδων και το ότι θεωρεί πως όλοι αντιδρούν παρόμοια.



Μία άλλη κριτική αφορά τη συνολική μέτρηση της έλλειψης ικανοποίησης των ατόμων από την εργασία. Κάθε άτομο μπορεί να μην ικανοποιείται από μέρη της εργασίας του, αλλά να είναι ευχαριστημένο από αυτή. Ο Herzberg επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία και όχι στην υποκίνηση.

### **2.1.3 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του D.Mc Clelland**

Ο καθηγητής του Harvard McClelland το 1962 ανέπτυξε τη δική του θεωρία καταλήγοντας στο ότι οι ανάγκες που καθορίζουν την υποκίνηση στο χώρο εργασίας, αποκτώνται κατά τη διάρκεια ζωής, δηλαδή είναι επίκτητες. Υποστηρίζει ότι υπάρχουν ανάγκες που αποκτούνται κατά τη διάρκεια ζωής λόγω της αλληλοεπίδρασης με το κοινωνικό περιβάλλον.

Ο McClelland διέκρινε τρεις κατηγορίες επίκτητων αναγκών και είναι η ανάγκη για επίτευξη στόχων, η ανάγκη για δημιουργία δεσμών και η ανάγκη για εξουσία-δύναμη. Σύμφωνα με αυτόν κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει και τις τρεις ανάγκες. Η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων έγκειται στο βαθμό που η κάθε ανάγκη υποκινεί τον καθένα. Πιο συγκεκριμένα: (*Montana και Charnov, Δικαίος και συν.*)

- **Η ανάγκη για επίτευξη στόχων:** Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας ικανοποιούνται με τη πετυχημένη ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος ανεξάρτητα αν αναγνωρίζεται η πετυχημένη προσπάθεια τους ή όχι. Η ανάγκη για επίτευξη των στόχων τους οδηγεί να αναλαμβάνουν αρμοδιότητες μόνο στη περίπτωση που έχουν αρκετές πιθανότητες να πετύχουν. Για αυτό και προτιμούν να μην αναλαμβάνουν δύσκολα καθήκοντα.
- **Η ανάγκη για δημιουργία δεσμών:** Αυτή η ανάγκη ωθεί τους εργαζόμενους να επιδιώκουν τη συνεργασία, αλλά και την αποδοχή, τον σεβασμό και την αφοσίωση των συναδέλφων τους. Όταν επιτυγχάνονται οι παραπάνω προϋποθέσεις τότε όπως είναι φυσικό, οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα είτε μαζί με άλλους συνάδελφους είτε όταν είναι σε επαφή με τρίτους. Πάντως το κίνητρο για τη κατηγορία των εργαζομένων με τη συγκεκριμένη ανάγκη δεν είναι η απόδοση αλλά η αποδοχή.
- **Η ανάγκη για εξουσία-δύναμη:** Είναι η ανάγκη για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων. Ανάλογα με τη χρήση της μπορεί να λειτουργήσει θετικά ή αρνητικά για την αποτελεσματικότητα ενός μάνατζερ για το λόγο ότι η επίτευξη των στόχων υστερεί, πίσω από τη προσπάθεια για απόκτηση εξουσίας. Ο εργαζόμενος που έχει έντονη ανάγκη για εξουσία μπορεί να την ικανοποιήσει με δύο τρόπους είτε

αναζητώντας εξουσία επικρατώντας σε προσωπικό επίπεδο είτε για να τη χρησιμοποιήσει προκειμένου να προσφέρει στην ομάδα ή στον οργανισμό.

### Οι συσχετίσεις των αναγκών κατά τον McClelland

ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ	ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ
Υψηλή ανάγκη για επιτυχία	Προσωπική υπευθυνότητα, δύσκολοι αλλά επιτεύξιμοι στόχοι. Επαναπληροφόρηση για την εργασιακή απόδοση.	Πωλητές με ποσοστά και ευκαιρίες να κερδίσουν ατομικά χρήματα οφέλη, ιδιώτες μικρο-επιχειρηματίες
Υψηλή ανάγκη για σύνδεση	Διαπροσωπικές σχέσεις. Ευκαιρίες επικοινωνίας.	Προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών, μέλη ομάδων εργασίας που αμείβονται με ειδικά επιδόματα που σχετίζονται με την επίδοση.
Υψηλή ανάγκη για εξουσία	Επιρροή τρίτων. Προσοχή από συνανθρώπους. Αναγνώριση από προϊσταμένους και υφισταμένους.	Τυπικοί προϊστάμενοι, διορισμένοι ή αιρετοί διευθυντές.

Πηγή: Μάρκοβιτς, 2002

Η κριτική της θεωρίας του McClelland εστιάστηκε στην άποψη ότι οι ανάγκες που αναφέρει είναι επίκτητες, μαθαίνονται και μεταβάλλονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, άποψη που έχει αμφισβητηθεί από το χώρο της ψυχολογίας.

Συμπερασματικά η θέση του Mc Clelland δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν μία γενική θεωρία αναγκών ή παρακίνησης. Απλώς, πραγματοποιείται σε βάθος μία συγκεκριμένη ανάγκη του ατόμου, που ουσιαστικά υπάρχει σε διοικητικά στελέχη ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων. Σ' αυτή την περίπτωση η επιχείρηση για να πετύχει την παρακίνηση των «κυνηγών της επιτυχίας» πρέπει να τους προσφέρει δυνατότητες και ευκαιρίες για επιτεύγματα, για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, να τους αναθέσει προκλητικά και συγκεκριμένα καθήκοντα και να τους πληροφορεί για το βαθμό υλοποίησής τους και την προσωπική τους συμμετοχή ή προσφορά στις επιτυχίες (ή ακόμα και στις αποτυχίες). (Μπουραντάς, 2002)

#### 2.1.4 Θεωρία των αναγκών ύπαρξης- κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G.)- C.D. Alderfer

Το 1969 ο Alderfer ανέπτυξε τη θεωρία **ERG(Existence, Relatedness, Growth)**, η οποία αποτελεί αναθεώρηση της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Συγκεκριμένα μείωσε την ιεραρχία των αναγκών του Maslow από πέντε σε τρεις κλίμακες οι οποίες είναι:

- *Ανάγκες επιβίωσης (existence needs).* Οι ανάγκες επιβίωσης αντιστοιχούν στις φυσιολογικές και στις ασφάλειας του Maslow και υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση αυτών των αναγκών εξασφαλίζει την ύπαρξη του ατόμου με την έννοια της υλικής υπόστασης.
- *Ανάγκη ανθρωπίνων σχέσεων (relatedness needs).* Ο κάθε άνθρωπος από τη φύση του έχει την ανάγκη να είναι μέλος μίας ομάδας ή ενός συνόλου. Αντιστοιχούν με τις κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες εκτίμησης του Maslow.
- *Ανάγκη εξέλιξης (growth needs).* Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις ανθρώπινες ανάγκες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη και αντιστοιχούν με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που έχει διατυπώσει ο Maslow.

Σύμφωνα με τον Alderfer περισσότερες από μία ανάγκη μπορούν ταυτόχρονα να επηρεάσουν την υποκίνηση των ατόμων και δεν προϋποθέτει την ικανοποίηση ιεραρχικά των αναγκών, όπως ο Maslow. Πιστεύει ότι μία κατηγορία ή ακόμα και οι τρεις μπορούν να παρακινήσουν (Χυτήρης, 2001). Δεν θεωρεί αποδεκτό ότι οι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί χάνουν την υποκινητική τους ικανότητα. Τέλος πιστεύει ότι όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί τότε είναι πολύ πιθανόν να στραφεί προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών χαμηλότερης κλίμακας σε αντίθεση με τον Maslow που υποστηρίζει ότι το άτομο επιμένει καταβάλλοντας συνεχείς προσπάθειες για την ικανοποίηση μιας ανάγκης.

## **2.2 Θεωρίες διαδικασιών**

### **2.2.1 Θεωρία της προσδοκίας-V. Vroom**

Η μέθοδος υποκίνησης που βασίζεται στις ανάγκες, όπως διατυπώθηκε από τους Maslow και Herzberg, δεν επαρκεί για να εξηγήσει τις διαφορές μεταξύ των ατόμων. Ο Vroom προσπαθεί να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά εξετάζοντας τους στόχους ενός ατόμου και τις προσδοκίες του για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η υποκίνηση σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, είναι αποτέλεσμα δύο παραγόντων συγκεκριμένα: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα. (Vroom, 1964).

**Προσπάθεια ⇒ Απόδοση ⇒ Ανταμοιβή ⇒ Ικανοποίηση**

Η θεωρία της προσδοκίας υποθέτει ότι τα άτομα μπορούν να προσδιορίζουν τα αποτελέσματα που προτιμούν και να κάνουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων να τα επιτύχουν.

Η άποψη αυτή θα μπορούσε να παρουσιαστεί ως εξής: (Χυτήρης, 2006)

### **Υποκίνηση = προσδοκία × προτίμηση**

Γενικά η υποκίνηση, στη προσπάθεια του ατόμου να συμπεριφέρεται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο είναι μεγάλη, όταν πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

α) Το άτομο πιστεύει ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει σε αποτέλεσμα που προσδοκά (προσδοκία αποτελέσματος).

β) Το άτομο πιστεύει ότι τα αποτελέσματα έχουν θετική αξία για αυτόν (αξία).

γ) Το άτομο πιστεύει ότι διαθέτει εκείνες τις ικανότητες προκειμένου να πραγματοποιήσει εκείνη τη συμπεριφορά με το προσδοκώμενο αποτέλεσμα (προσδοκία προσπάθειας-επίδοσης)

Το βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι τα άτομα όταν βρίσκουν εκείνη τη μορφή συμπεριφοράς που τα ικανοποιεί, μπορεί να σταματήσουν να αναζητήσουν άλλες μορφές συμπεριφορών.

### **2.2.2 Το υπόδειγμα της προσδοκίας, Porter και Lawler**

Οι Porter και Lawler το 1968 σε συνέχεια της θεωρίας του Vroom, εστίασαν στην σημασία της μοναδικότητας της κάθε προσωπικότητας και στις ιδιαιτερότητές της εντοπίζοντας τη σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος και της πραγματοποιηθείσας επίδοσης.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο για την εκτέλεση μίας εργασίας είναι συνάρτηση δύο παραγόντων (Κουφίδου, 2001). Ο πρώτος παράγοντας είναι η αντίληψη του εργαζομένου αν η προσπάθεια θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην υποκειμενική αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή αυτή. Επίσης, για να αποδώσει η προσπάθεια του εργαζομένου θα πρέπει το άτομο να διαθέτει την ικανότητα αλλά και να αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τις απαιτήσεις της εργασίας του. Η επιθυμητή επίδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωτερικές (π.χ. αναγνώριση, εκτίμηση, αυτοεκπλήρωση) αλλά και εξωτερικές (όπως αύξηση μισθού, μόνους). Τελικά ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση μόνο εάν οι ανταμοιβές που θα λάβει είναι οι προσδοκώμενες. (Καριώτης, 1992)

Από την άλλη πλευρά, εάν στο παρελθόν, η ανωτέρω επίδοση απέτυχε να οδηγήσει σε επιθυμητή ανταμοιβή είναι πιθανόν ο εργαζόμενος να χάσει την αξιοπιστία του προς το

σύστημα των ανταμοιβών και να διακόψει την προσπάθεια του (*Steers, Mowday, Shapiro, 2004*).

### **2.2.3 Η Θεωρία της Ισότητας – J.Adams**

Η θεωρία της Ισότητας, αρχικά, αναπτύχθηκε από τον J.Adams (1963), ο οποίος υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν ισορροπία μεταξύ όλων εκείνων των εισροών που συνεισφέρουν στην εργασία τους (κόπος, χρόνος, προσπάθεια, εμπειρία κ.τ.λ.) και του αποτελέσματος που λαμβάνουν (μισθός, ασφάλιση, ικανοποίηση κ.τ.λ.). Έτσι επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες με τις οποίες πιστεύουν ότι θα ανταμειφθούν.

Η σχέση προσφοράς και αποτελέσματος μπορεί να αποδοθεί με τον παρακάτω λόγο:

#### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Το άτομο συγκρίνει την απόδοσή του και τις αμοιβές που πήρε με την απόδοση και τις αμοιβές των άλλων για παρόμοια εργασία. Όταν αντιληφθεί ότι αμείβεται λιγότερο ή αδικείται σε σχέση με άλλο άτομο που προσφέρει λιγότερα θα δυσαρεστηθεί με αποτέλεσμα να ελαττώσει την απόδοσή του και να μην παρακινείται. Όταν όμως διαπιστώσει ότι πληρώνεται ανάλογα μ' αυτά που προσφέρει, τότε ικανοποιείται και αυξάνει την αποδοτικότητα της εργασίας του. (*Adams, 1963*).

Η συγκεκριμένη θεωρία αναδεικνύει το γεγονός ότι η υποκίνηση ενός εργαζόμενου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το αίσθημα της δικαιοσύνης ή αδικίας ανάλογα με τις περιπτώσεις που αναλύθηκαν παραπάνω. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση δεν αρκεί να ανταμείβει τους εργαζόμενους αλλά να μη θίγει το αίσθημα της δικαιοσύνης.

Η κριτική της θεωρίας του Adams εστιάστηκε στην υποκειμενική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό. Για παράδειγμα η αύξηση του μισθού μπορεί να μην υποκινήσει τον εργαζόμενο στη περίπτωση που αντιληφθεί ότι η προσφορά του δεν είναι ανάλογη των αποτελεσμάτων ή ότι αδικείται σε σχέση με τη προσφορά των άλλων συναδέλφων του.

### **2.2.4 Η θεωρία του Καθορισμού του Στόχου- E. Locke**

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους επιδιώκουν να πετύχουν επιδεικνύοντας την απαιτούμενη κατάλληλη συμπεριφορά κάθε φορά. Για αυτό το λόγο αν η διοίκηση σε ένα οργανισμό θέλει να επηρεάσει τους

εργαζόμενους για να επιδείξουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, είναι σκόπιμο να αλλάξει τα χαρακτηριστικά του στόχου ή ακόμα και τον ίδιο στόχο προκειμένου να γίνει ελκυστικός σε αυτούς.(Locke,1968).

Για να πραγματοποιηθεί η υποκίνηση με βάση τη θεωρία αυτή θα πρέπει:(*Χυτήρης,2006*)

- Οι στόχοι να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι.
- Οι στόχοι να είναι προκλητικοί και ρεαλιστικοί ώστε να μπορούν επιτευχθούν από τους εργαζόμενους.
- Οι στόχοι να είναι αποδεκτοί από τους υφισταμένους, να τους πιστεύουν και να δεσμευτούν με αυτούς.
- Συχνή ανατροφοδότηση των στόχων ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τις επιδόσεις τους.
- Σύστημα ανταμοιβής εργαζομένων μετά από κάθε επιτυχημένη προσπάθεια εκπλήρωσης στόχων.

Βασική προϋπόθεση επιτυχίας της θεωρίας αποτελεί η συμμετοχή όλων των ατόμων στη διατύπωση των στόχων. Είναι σαφές ότι η συμμετοχή αποτελεί ένα βασικό παράγοντα ικανοποίησης στα άτομα. Εδώ είναι ο στόχος που προκαλεί την υποκίνηση, όχι η ανταμοιβή.

### **2.2.5 Θεωρία της ενίσχυσης-B. Skinner**

Η θεωρία της ενίσχυσης του Skinner υποστηρίζει ότι οι επιπτώσεις της συμπεριφοράς ενός ατόμου καθορίζουν το βαθμό της υποκίνησής του. Οι θετικές ή επιθυμητές συμπεριφορές πρέπει να επαναλαμβάνονται ή να ενισχύονται. Η ενίσχυση παρακινεί αυξάνοντας τη δύναμη μιας αντίδρασης ή υποκινώντας την επανάληψή της. Η συνεχής ενίσχυση επισπεύδει τη γρήγορη απόδοση.

Το επιχείρημα του Skinner είναι ότι αφού ανακαλύψουμε ποιες συνέπειες λειτουργούν ως θετικές ή αρνητικές ενισχυτικές για μια ειδική συμπεριφορά, μπορούμε να χειρισθούμε τη συχνότητα της συμπεριφοράς με τον κατάλληλο χειρισμό των ενισχυτικών.(*Χυτήρης,2001*).

Τέτοιοι ενισχυτικοί μπορεί να είναι ο έλεγχος πάνω στην εργασία, το περιεχόμενο της εργασίας, το περιβάλλον της εργασίας, τα χρήματα, η κοινωνική ενίσχυση κ.λ.π.

### **2.3 Οι θεωρίες X και Y του Douglas Mc Gregor**

Το 1960, ο D. Mc Gregor τόνισε τη σημασία της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ υποκίνησης και συμπεριφοράς μέσα σε έναν οργανισμό. Πίστευε ότι τα στελέχη υποκινούν τους εργαζόμενους με μία από τις δυο βασικές μεθόδους, τις οποίες ονόμασε θεωρία X και θεωρία Y.

Η θεωρία X υποστηρίζει ότι τα περισσότερα άτομα προτιμούν να τους διευθύνουν, δεν θέλουν υπευθυνότητες και πάνω απ' όλα θέλουν ασφάλεια. Οι μάνατζερς που ακολουθούν τη φιλοσοφία αυτή πιστεύουν ότι τα άτομα παρακινούνται στην εργασία με χρήματα και με την απειλή της τιμωρίας.

Η θεωρία Y υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι μπορούν να είναι υπεύθυνοι. Δε χρειάζονται εξαναγκασμό ή έλεγχο από τον προϊστάμενό τους για να αποδίδουν καλά, αφού υποθέτει ότι τα άτομα από τη φύση τους δεν τεμπελιάζουν και δεν είναι αναξιόπιστα. Αν στα άτομα δοθούν κατάλληλα κίνητρα, θα αποδώσουν και θα είναι δημιουργικά στην εργασία τους (Mc Gregor, 1960).

Αξίζει να σημειωθεί πως ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν την εργασία του Mc Gregor βασική θεωρία υποκίνησης, ενώ άλλοι την αντιλαμβάνονται ως φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης κυρίως πάνω σε θέματα ηγεσίας παρά στις βασικές θεωρίες υποκίνησης. (*Montana, Charnov, 2002*).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

#### 3.1 Η έννοια του δημόσιου τομέα

Η έννοια του δημόσιου τομέα ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, η λειτουργία των οποίων αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. (Φαναριώτης, 1999)

Ο διαχωρισμός της διοίκησης σε δημόσια και ιδιωτική γίνεται με κριτήριο το κίνητρο της δραστηριότητας και το χαρακτήρα των νομικών πράξεων με τις οποίες ασκείται. Ο κύριος σκοπός των δραστηριοτήτων μίας δημόσιας υπηρεσίας ή οργανισμού είναι η παραγωγή δημοσίου συμφέροντος, δηλαδή του κοινωνικού συνόλου. Σύμφωνα με το σύνταγμα (άρθρο 103 παρ.1) ορίζεται ότι ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να είναι «υπηρέτης του λαού».

Οι κανόνες που πρέπει να διέπουν μία δημόσια υπηρεσία είναι οι εξής (Σπηλιωτόπουλος, 2001):

- Ιδρύεται με νόμο, αφού συνεπάγεται άσκηση δημόσιας εξουσίας.
- Προσαρμόζεται ανάλογα με τις αναδυόμενες ανάγκες, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται διαρκώς και αποτελεσματικά το δημόσιο συμφέρον.
- Λειτουργεί συνεχώς, στο πλαίσιο της βασικής, συνταγματικά αναγνωρισμένης, αρχής που διέπει την κρατική εξουσία και συνίσταται στη διαρκή και αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους.
- Λειτουργεί με βάση την αρχή της ισότητας απέναντι στους πελάτες-πολίτες.
- Λειτουργεί με ιεραρχική δομή και αυστηρή κατανομή αρμοδιοτήτων.

Την παρούσα χρονική περίοδο η μεγαλύτερη δυσκολία του δημόσιου τομέα είναι η γραφειοκρατική οργάνωσή του, δηλαδή το σύνολο των κανόνων και των κανονισμών που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της ομοιομορφίας των ενεργειών. Οι συνεχείς μεταβολές λόγω της οικονομικής κρίσης, είναι το σοβαρότερο πρόβλημα που η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού πρέπει να επιλύσει.

#### 3.2 Η έννοια και το περιεχόμενο της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα

Ο πιο αποδεκτός ορισμός της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα στη σύγχρονη βιβλιογραφία έχει δοθεί από τους *Perry και Wise(1990)*. Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές η υποκίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε



κίνητρα που δημιουργούνται αποκλειστικά αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς. Αυτός ο ορισμός δηλώνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μια υπηρεσία.

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων συγκεκριμένα (Perry και Wise, 1990):

- *Ορθολογικά κίνητρα (rational public service motives)* που συνδέονται με τη τάση του εργαζόμενου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτό αποτελεί κίνητρο για εκείνους τους εργαζόμενους που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου. Αποτέλεσμα αυτού του κινήτρου είναι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μία δέσμευση προς την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους.
- *Κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (norm based motives)*, περιγράφουν την επιθυμία του εργαζόμενου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Αυτά τα κίνητρα συνδέονται με παράγοντες όπως καθήκον και πίστη προς τη δημόσια διοίκηση και ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.
- *Συναισθηματικά κίνητρα (affective motives)*, όπως ο αλτρουισμός, χαρακτηρίζονται από τη θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα.

Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα με υψηλό βαθμό υποκίνησης, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους όπως από προσωπικό ενδιαφέρον, ηθική υποχρέωση και συναισθηματική δέσμευση.

Τέλος, οι Perry και Wise υποστήριξαν ότι οι αξίες του δημόσιου τομέα αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζουν την οργανωτική δέσμευση, την υποκίνηση και τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

### **3.2.1 Ιδιαιτερότητες δημοσίου τομέα**

Το σύνολο του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα διέπεται από συνθήκες εργασίας που προσδιορίζονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, γεγονός που κάνει την υποκίνηση των εργαζομένων πολύ δύσκολη. Η ύπαρξη κινήτρων μπορεί να δράσει εποικοδομητικά σε κάθε δημόσιο οργανισμό, αλλά οι παράγοντες υποκίνησης και τα κίνητρα είναι ελάχιστα. Ενδεικτικά αναφέρονται κάποια στοιχεία που δείχνουν τα τρωτά σημεία στο δημόσιο τομέα:

- Το σύστημα ανταμοιβών είναι σχεδόν ανύπαρκτο, αφού δεν αξιοποιούνται οι ικανότεροι με τις εξειδικευμένες δυνατότητες, ούτε προβάλλονται τα επιτεύγματα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών. Η επιβράβευση των υπαλλήλων μέσω

προαγωγής, στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην χρονολογική εξέλιξή τους, ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια εργασίας. Παράλληλα υπάρχουν και κάποια επιδόματα ανάλογα με τη φύση του επαγγέλματος και δίνονται σε όλο το προσωπικό. Από τα προαναφερόμενα φαίνεται πως δεν υπάρχει σύνδεση της αμοιβής με την αποδοτικότητα, αφού όλοι αμείβονται το ίδιο.

- Οι διατάξεις περί «ηθικών αμοιβών» δεν ενεργοποιούνται σχεδόν ποτέ, ενώ οι πειθαρχικές ποινές δεν αποτελούν αντικίνητρο, αφού εφαρμόζονται σε ελάχιστες περιπτώσεις.
- Η ενεργός συμμετοχή και δραστηριοποίηση του εργαζόμενου σε ομάδες εργασίας για τη καινοτόμο επίλυση υπηρεσιακών προβλημάτων, βελτίωση διαδικασιών, δαπανών, αναβάθμιση της ποιότητας εργασίας, ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, προσκρούει στα στεγανά μεταξύ των τμημάτων, στην αντίδραση του παλιού συνάδελφου, στη γραφειοκρατία, στις καθιερωμένες στρεβλές διαδικασίες.
- Οι ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης δεν στηρίζονται σε προκαθορισμένα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια στοχοθεσίας, ούτε εφαρμόζονται μέθοδοι μέτρησης της συνεισφοράς του εργαζόμενου, αλλά η αξιολόγηση γίνεται κατά υποκειμενική εκτίμηση των ιεραρχικά ανωτέρων του. (Πάσχος, 2003)
- Ένα ακόμη πρόβλημα είναι η έλλειψη καθηκοντολογίου, περιγραφής έργου θέσης η οποία δημιουργεί σύγχυση σχετικά με το ποιες είναι οι αρμοδιότητες και οι απαιτήσεις της υπηρεσίας από τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και οδηγεί σε κλίμα νωθρότητας και δημοσιούπαλληλικής ρουτίνας. (Μπασσιούρη, 2008)

Χωρίς λοιπόν να έχει ο εργαζόμενος βασικές υποκινητικές δυνάμεις για να τον κάνουν να αποδώσει περισσότερο, χάνει σταδιακά την εκτίμηση για το έργο και το καθήκον του και γίνεται αρνητικός και αδιάφορος. Ο δημόσιος υπάλληλος βρίσκεται σε συνεχή ανασφάλεια μετακίνησης, παροπλισμού ή δυσμενούς μετάθεσης από υπηρεσιακές ή πολιτικές παρεμβάσεις.

Συμπερασματικά, αντιλαμβανόμαστε ότι τα περιθώρια αποτελεσματικής διοίκησης στο δημόσιο τομέα είναι περιορισμένα. Το θεσμικό πλαίσιο δεν επιτρέπει την παροχή οικονομικών κινήτρων και τη σύνδεση της παραγωγικότητας με τις οικονομικές απολαβές, τη διοίκηση με συγκεκριμένους στόχους και τη συμμετοχή των εργαζομένων στα θετικά ή

αρνητικά αποτελέσματα του εργοδότη οργανισμού, που αποτελούν διεθνώς τις πιο συνηθισμένες τεχνικές υποκίνησης.

Συνεπώς, οι ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα οδηγούν σε χαμηλή υποκίνηση. Έτσι η διοίκηση του κάθε οργανισμού πρέπει να αναπτύξει δράσεις ώστε να αυξήσει τη συνολική υποκίνηση του προσωπικού.

### **3.3 Χαρακτηριστικά και ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου νοσοκομείου**

Το δημόσιο νοσοκομείο παρουσιάζει μια ιδιομορφία σε σχέση με τους άλλους κοινωνικό-οικονομικούς οργανισμούς εξαιτίας των ειδικών χαρακτηριστικών της οργάνωσής του αλλά και της ιδιαίτερης φύσης του αγαθού υγείας. Σκοπός κάθε δημόσιου νοσοκομείου είναι η διασφάλιση και η βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού, με απώτερο σκοπό τη συμβολή του, ως βασικού θεσμού του κοινωνικού κράτους, στη διασφάλιση και βελτίωση του επιπέδου ευημερίας και ποιότητας ζωής του πληθυσμού.

Το δημόσιο νοσοκομείο πρέπει να έχει συγκεκριμένα βασικά χαρακτηριστικά, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις ανάγκες του πληθυσμού.

Συγκεκριμένα:(*Δικαίος και συν.,1999*)

- Να είναι διαθέσιμο στον πληθυσμό, σε κάθε ζήτηση ιατρικής φροντίδας και περίθαλψης και στη διάρκεια όλου του 24ώρου.
- Η δυνατότητα των πολιτών να το προσπελάσουν για να το χρησιμοποιήσουν. Η προσπέλαση έχει το χαρακτήρα της τοποχρονικής δυνατότητας παροχής ιατρικής φροντίδας και περίθαλψης στον καθένα από τους κατοίκους της συγκεκριμένης περιοχής και επίσης στη διάρκεια ολόκληρου του 24ώρου.
- Πρέπει να είναι εξασφαλισμένη η συνέχεια της προσφορά των υπηρεσιών υγείας του. Οι υπηρεσίες υγείας που παρέχει το δημόσιο νοσοκομείο δε περιορίζονται μόνο στο στάδιο της αντιμετώπισης κάποιου συγκεκριμένου υγειονομικού προβλήματος, αλλά καλύπτει επίσης και τα στάδια πριν και μετά την εμφάνισή του (προληπτική ιατρική και αποκατάσταση).
- Επίσης οφείλει να είναι αποδεκτό από τους πολίτες. Η «αποδοχή» αυτή αναφέρεται κυρίως: στη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, στο επιστημονικό και επαγγελματικό επίπεδο των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτό και στην αρτιότητα των εγκαταστάσεων, στις οποίες οι υπηρεσίες υγείας παράγονται και προσφέρονται στους ασθενείς.

Η ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται καθημερινά σε ένα νοσοκομείο προϋποθέτουν την ύπαρξη πολυάριθμου προσωπικού διαφόρων ειδικοτήτων και επιπέδου εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα:

- Γιατρούς διάφορων ειδικοτήτων και νοσηλευτικό προσωπικό τριτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Άλλους επιστήμονες παραϊατρικών ειδικοτήτων όπως βιοχημικοί, βιολόγοι, χημικοί, φαρμακοποιοί, ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί.
- Τεχνολόγους όπως χειριστές ιατρικών συσκευών και μηχανημάτων, φυσιοθεραπευτές, λογοθεραπευτές, βοηθούς φαρμακείου.
- Προγραμματιστές και χειριστές Η/Υ.
- Διοικητικό προσωπικό όπως νομικοί, οικονομολόγοι, βιβλιοθηκονόμοι, διοικητικοί υπάλληλοι.
- Προσωπικό ξενοδοχειακής υποστήριξης όπως τραυματιοφορείς, μάγειροι, τραπεζοκόμοι, πλύντες, σιδερωτές.
- Τεχνικό προσωπικό όπως μηχανολόγοι, ηλεκτρολόγοι, ελαιοχρωματιστές, εργάτες.

Το προσωπικό είναι χωρισμένο σε τρεις υπηρεσίες ανάλογα με το αντικείμενό τους, οι οποίες είναι:

- *Ιατρική υπηρεσία:* Παροχή ιατρικής περίθαλψης και εκπαίδευση ειδικευόμενων γιατρών
- *Νοσηλευτική υπηρεσία:* Παροχή νοσηλευτικής φροντίδας των αρρώστων στο νοσοκομείο καθώς και εκπαίδευση φοιτητών σχολών νοσηλευτικής
- *Διοικητική υπηρεσία:* Συντονίζει τη λειτουργία των άλλων υπηρεσιών, υποστήριξη το έργο τους. Επιπλέον διαχειρίζεται τη κινητή και την ακίνητη περιουσία του νοσοκομείου. Περιλαμβάνει και το τεχνικό προσωπικό του νοσοκομείου.

### **3.4 Έρευνες παραγόντων υποκίνησης στα δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας**

Στο χώρο των υπηρεσιών υγείας, έχει αναγνωριστεί η ανάγκη παροχής κινήτρων, με σκοπό να διαμορφωθούν εκείνες οι προϋποθέσεις και συνθήκες που θα υποκινήσουν τους εργαζόμενους, ώστε να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τα προσόντα τους. Το πόσο τα κίνητρα συμβάλλουν στην τελική υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί αντικείμενο πολλών ερευνών τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων δεν

είναι εύκολη, αφού οι παράγοντες που συμβάλλουν στην υποκίνηση των εργαζομένων επηρεάζονται από τα θεσμικά και πολιτικά πλαίσια στα οποία διεξάγονται οι έρευνες αλλά και από τα δημογραφικά στοιχεία των υπό εξέταση πληθυσμών.

Στη συνέχεια αναφέρονται οι κυριότερες έρευνες που έχουν γίνει στην Ελλάδα και αφορούν τους επαγγελματίες υγείας, οι οποίες είναι περιορισμένες και αφορούν κυρίως το νοσηλευτικό προσωπικό.

Στην εποχή του περιορισμού του κόστους, οι διευθυντές επιδιώκουν συνεχώς την αύξηση της οργανωτικής απόδοσης και της παραγωγικότητας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, στον οποίο οι παραγωγικές διαδικασίες είναι πιο περίπλοκες σε σύγκριση με άλλους κλάδους. Υπό το φως της πρόσφατης νομοθεσίας στην Ελλάδα, στην οποία η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων για τις επιδόσεις αναγνωρίζονται ως αναμφισβήτητος στόχος του συστήματος υγείας, ο σκοπός αυτής της μελέτης των *Kontodimopoulos et. al.* (2006), ήταν να αναπτυχθεί ένα αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο για τη διερεύνηση των στάσεων των Ελλήνων ιατρών, νοσηλευτών και διοικητικού προσωπικού προς την εργασία, καθώς και ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν αυτά τα κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης και την αύξηση της παραγωγικότητας. Το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από 19 ερωτήσεις και 10 ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων και το δείγμα αποτέλεσαν 353 εργαζόμενοι. Οι 19 ερωτήσεις ήταν χωρισμένες σε 4 υποκατηγορίες: *τα χαρακτηριστικά εργασίας, την επίτευξη στόχων, τους συνεργάτες και τις αποζημιώσεις*. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής αξιολογήθηκε από το δείκτη Cronbach's και κυμάνθηκε ικανοποιητική όπως και η εγκυρότητα η οποία αξιολογήθηκε με τη μέθοδο ανάλυσης παραγόντων. (*Paleologou et al., 2006*)

Το 2008 από τους *Labiris et al.*, δημοσιεύτηκε μία έρευνα για την ανάπτυξη ενός ερευνητικού εργαλείου το οποίο μετράει την ικανοποίηση των εργαζομένων στα ελληνικά δημόσια ψυχιατρεία. Η έρευνα αφορούσε όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων (γιατροί, νοσηλευτές, διοικητικοί) και θεωρητικό υπόβαθρο αποτέλεσε η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε υπό την εποπτεία δύο ειδικών σε θέματα ανθρωπίνων πόρων που εξασφάλιζαν την καταλληλότητα των ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο ήταν χωρισμένο σε δύο μέρη: το πρώτο περιλάμβανε τα κοινωνικό-δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, ενώ το δεύτερο περιλάμβανε 27 ερωτήσεις σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού, οι οποίες ήταν διανεμημένες σε 11 υποκλίμακες. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 300 εργαζόμενους και συμπληρώθηκε από 133 εργαζόμενους (ποσοστό ανταπόκρισης 44,3%) στο Δημόσιο Ψυχιατρικό

Νοσοκομείο Χανίων και τα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου κρίθηκαν ικανοποιητικά. Συγκεκριμένα, η αξιοπιστία (reliability) αξιολογήθηκε με το συντελεστή Cronbach's alpha και θεωρήθηκε ικανοποιητική. Η εγκυρότητα (validity) αξιολογήθηκε με τη μέθοδο ανάλυσης παραγόντων και το δείκτη GFI και κινήθηκε επίσης σε ικανοποιητικές τιμές.

Το 2009 ο Kontodimopoulos, Paleologou, και Niakas διερεύνησαν την υποκίνηση των εργαζομένων (γιατροί, νοσηλευτές και διοικητικοί) σε 13 δημόσια νοσοκομεία από τα οποία τα πέντε στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας και τα οχτώ από διάφορες περιοχές της χώρας, ώστε να ανακαλύψουν τους βασικούς παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους. Συγκεντρώθηκαν συνολικά 1600 ερωτηματολόγια και τα αποτελέσματα αναλύθηκαν σε σύνολο και ανά ομάδα επαγγελματιών. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα βασίστηκε στη θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow καθώς και στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Αποτελείται από 19 σημεία και κατατάσσονται σε τέσσερις παράγοντες υποκίνησης συγκεκριμένα *χαρακτηριστικά εργασίας* (αρχή, στόχοι, δυνατότητες δημιουργικότητας, σαφή καθήκοντα, έλεγχο εργασιών, αξιοποίηση δεξιοτήτων και λήψη αποφάσεων), *αμοιβή* (μισθός, περιβάλλον, σύνταξη/συνταξιοδότηση και απουσίες), *συνάδελφοι* (ομαδική εργασία, υπερηφάνεια εργασίας, εκτίμηση, επόπτης και δικαιοσύνη) και *επιτεύγματα* (αναγνώριση δουλειάς, σεβασμός και διαπροσωπικές σχέσεις. Για τους τέσσερις παράγοντες υποκίνησης εφαρμόστηκε μια πεντάβαθμη κλίμακα 1-5 όπου το 1 δηλώνει χαμηλή υποκίνηση και σταδιακά φτάνουμε στο 5 που δηλώνει τη μέγιστη υποκίνηση του παράγοντα. Η έρευνα περιλάμβανε επίσης ερωτήσεις που έχουν σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων όπως *ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, θέση και χρόνια εμπειρίας*.

Συγκεκριμένα στη πρώτη θέση κατατάσσεται ο παράγοντας υποκίνησης *επιτεύγματα* και για τις τρεις κατηγορίες των εργαζομένων. Στη δεύτερη θέση κατατάσσεται η *αμοιβή* για τις κατηγορίες του ιατρικού και διοικητικού προσωπικού ενώ για το νοσηλευτικό προσωπικό κατατάσσονται οι *συνάδελφοι*. Στη τρίτη θέση κατατάσσονται οι *συνάδελφοι* για τις κατηγορίες του ιατρικού και διοικητικού προσωπικού ενώ η *αμοιβή* για το νοσηλευτικό προσωπικό. Στη τέταρτη θέση κατατάσσονται τα *χαρακτηριστικά εργασίας* και για τις τρεις κατηγορίες των εργαζομένων. Οπότε ο παράγοντας που υποκινεί περισσότερο τους εργαζόμενους είναι τα *επιτεύγματα* και λιγότερο τα *χαρακτηριστικά εργασίας*.

Η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία των εσωτερικών κινήτρων και καταλήγει πως η ικανοποίηση των αναγκών όπως η δημιουργικότητα και η αυτοεκτίμηση πρέπει να αποτελεί στόχο της διοίκησης των νοσοκομείων. (Kontodimopoulos et al., 2009)

Το 2010 διεξήχθη έρευνα προκειμένου να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας επηρεάζεται από συγκεκριμένους παράγοντες κινήτρων, και τη συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και τα κίνητρα. Η έρευνα αποκάλυψε ότι τα επιτεύγματα κατέλαβαν την πρώτη θέση μεταξύ των τεσσάρων κυρίων κινήτρων και στις δύο κατηγορίες προσωπικού, και ακολουθούνται από τις αποδοχές, τους συναδέλφους και τα χαρακτηριστικά εργασίας. Ο παράγοντας αμοιβή αποκάλυψε, στατιστικά, σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο, και το τομέα εργασίας. Το ιατρικό προσωπικό έδειξε σημαντικά χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία σε σχέση με το νοσηλευτικό προσωπικό. Σημαντικό στοιχείο της έρευνας είναι ότι οι γυναίκες εργαζόμενες και των δύο κατηγοριών ανέφεραν ότι υποκινούνται περισσότερο από οικονομικά κίνητρα σε σχέση με τους άνδρες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι επαγγελματίες υγείας τείνουν να υποκινούνται περισσότερο από ενδογενείς παράγοντες, πράγμα που σημαίνει ότι αυτό θα πρέπει να είναι στόχος της κάθε διοίκησης για την αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων. (Lambrou et al., 2010)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ**

#### Ορισμός της κρίσης

Ως κρίση ορίζεται «μία σοβαρή απειλή κατά της υφιστάμενης δομής, των θεμελιωδών αρχών και κανόνων του κοινωνικού συστήματος, η οποία επιβάλλει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων εντός περιορισμένου χρόνου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας» (*Rosenthal, Charles, Hart, 1989*). Ο όρος κρίση χρησιμοποιείται για την περιγραφή ποικίλων καταστάσεων σε πολλούς τομείς της ζωής. Σε συλλογικό επίπεδο γίνεται καθημερινά λόγος για οικονομική, περιβαλλοντική, κυβερνητική κρίση, ενώ σε ατομικό επίπεδο αναφέρεται σε διάφορες οδυνηρές καταστάσεις, που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου.

Στην ελληνική γλώσσα, η λέξη κρίση προέρχεται από το ρήμα κρίνω, θέλοντας να χαρακτηρίσει μία μη κανονική κατάσταση. Μία κατάσταση κρίσιμη, δύσκολη αλλά και επικίνδυνη. Συγκεκριμένα κρίση είναι μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας και μπορεί να προσλάβει διαβαθμίσεις αντικανονικότητας από μια κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού. Συνεπώς, μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια του ελέγχου και ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς. (*Πανηγυράκης, 2001*)

Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια, τα οποία είναι:

- Στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων (prodromal crisis stage).
- Στάδιο εκδήλωσης της κρίσης (acute crisis stage).
- Στάδιο επιπτώσεων (chronic crisis stage).
- Στάδιο ομαλοποίησης-επίλυσης (crisis resolution stage).

#### Η έννοια της οικονομικής κρίσης

Η οικονομική κρίση αποτελεί τη μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου. Είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της



οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες, όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη (Κουφόρης, 2010).

#### Διαχρονική παρουσίαση της κρίσης σήμερα

Από το 2007 η Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση, η οποία εκδηλώθηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες, σύντομα έλαβε διαστάσεις επιδημίας. Προέκυψε μετά το ξέσπασμα προβλημάτων στην αγορά των στεγαστικών δανείων και ειδικότερα την αδυναμία εξυπηρέτησής τους, αλλά και στην αλόγιστη χρήση επενδυτικών προϊόντων που εξαρτώνταν άμεσα από τη δυνατότητα αποπληρωμής των δανείων από τα οποία παράγονταν.

Η χρηματοπιστωτική κρίση επεκτάθηκε σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες και στη συνέχεια σε ολόκληρο τον κόσμο, με μεγάλες επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα και τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η κρίση μεταφέρεται με σφοδρότητα στην πραγματική οικονομία, με αποτέλεσμα την ύφεση και την πτώση της απασχόλησης (Birdsall, 2009). Όλες οι χώρες προχώρησαν στη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης και είχαν σαν κοινό στόχο, τη βελτίωση της ρευστότητας, την κινητοποίηση των επενδύσεων με σκοπό την αναθέρμανση της οικονομίας και τη συγκράτηση της απασχόλησης.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το σχέδιο για την αντιμετώπιση της κρίσης, τη στήριξη και την ανάκαμψη της οικονομίας κατατέθηκε το Δεκέμβριο του 2008. Η ανάπτυξη κοινών στρατηγικών σε συνδυασμό με την προώθηση των μακροπρόθεσμων στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σχεδίου. Στόχος είναι η τόνωση της αγοράς και η λήψη μέτρων για τη στήριξη των επιχειρήσεων και της απασχόλησης. Οι βασικοί άξονες για την αντιμετώπιση της κρίσης είναι η εισαγωγή ρευστότητας στην οικονομία ώστε να τονωθεί η ζήτηση και η προώθηση των επενδύσεων με μακροπρόθεσμο στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης, πάντα όμως λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς του Συμφώνου Σταθερότητας, το οποίο δίνει έμφαση στη δημοσιονομική πειθαρχία και τη νομισματική σταθερότητα. (European Commission, 2009)

#### Τι διαφοροποιεί τη σημερινή κρίση

Οι οικονομικές κρίσεις αποτελούν ένα συχνό φαινόμενο, από τότε που αναδύθηκαν οι κοινωνίες της αγοράς. Εκτόξευση των τιμών, πλήθος ανέργων και πολλές αλυσιδωτές αντιδράσεις οδηγούν την παγκόσμια οικονομία σε κρίση.

Το πρώτο στοιχείο που διαφοροποιεί τη σημερινή κρίση είναι η οικονομική πολιτική που εφαρμόστηκε. Από τις αντιδράσεις των νομισματικών και δημοσιονομικών αρχών παγκοσμίως, φαίνεται ότι υπάρχει μία συντονισμένη αντίδραση των οικονομικών πολιτικών.

Το δεύτερο στοιχείο που υποδηλώνει τη μεγάλη διαφορά μεταξύ της τωρινής κρίσης με τις προγενέστερες είναι το μέγεθος των κρατών (δημόσιες δαπάνες και φόροι) που είναι σήμερα πολύ μεγαλύτερο.

Το τρίτο στοιχείο είναι η διεύδυση της χρηματοπιστωτικής δραστηριότητας στη καθημερινή ζωή των ανθρώπων, αφού η σύμπλεξη της χρηματοπιστωτικής και της πραγματικής οικονομικής δραστηριότητας είναι σήμερα πολύ μεγαλύτερη.

### Τα αίτια της οικονομικής κρίσης

Η οικονομική ύφεση σήμερα δεν μπορεί να αποδοθεί σε μία μόνο αιτία. Προέρχεται από ένα συνδυασμό αιτιών που πρέπει να αναζητηθούν στα προβλήματα παρελθόντων ετών και τις πολιτικές που εφαρμόστηκαν, αλλά και στη διεθνή συγκυρία της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης που τα ανέδειξε με εντονότερο και οξύτερο τρόπο.

Οι κυριότερες αιτίες που προκάλεσαν την σημερινή κρίση είναι οι παρακάτω:

- Μεγάλη χρήση δανειακών κεφαλαίων. (leverage)
- Πλημμελής διαβάθμιση πιστοληπτικού κινδύνου. (bond ratings)
- Αμοιβές στελεχών στον χρηματοπιστωτικό τομέα. (bonus)
- Κίνητρα για αλόγιστη χρήση στεγαστικών δανείων, ανεξάρτητα από τον πιστοληπτικό κίνδυνο των δανειοληπτών
- Στεγαστικά δάνεια χωρίς συμμετοχή δανειολήπτη.

### Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα

Όπως ήταν φυσικό η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 θα έφτανε και στην Ελλάδα όπως και έγινε. Η κακή χρήση των κατά καιρούς δανείων καθώς και η αλόγιστη σπατάλη και κατάχρηση του δημόσιου χρήματος έχουν φέρει την Ελλάδα σε σημείο να μην μπορεί πλέον να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της. Έχει δημιουργηθεί ένα τεράστιο πρόβλημα ρευστότητας στη χώρα και το μόνο που ακούγεται συνέχεια είναι η λέξη «χρεοκοπία».

Σταδιακά μέχρι και σήμερα η ελληνική πραγματικότητα βρίσκεται κάτω από ένα πέπλο έντονου προβληματισμού και ανησυχίας εξαιτίας μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομικής κρίσης που έχει χαρακτηριστεί, με βάση τα νούμερα και την διάρκεια, ως η χειρότερη των

τελευταίων 70 ετών. Η ψευδαίσθηση της οικονομικής ασφάλειας που έπνεε πάνω από την ελληνική οικονομία κλονίστηκε το φθινόπωρο του 2008 με τα ΜΜΕ να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξάπλωση ενός κλίματος ανησυχίας προβάλλοντας τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που παρατηρούνται διεθνώς, άλλοτε με την στοχευμένη παράθεση των γεγονότων και άλλοτε με την υπερβολή ως απόρροια της μη κατανόησης.

Πολλοί αναλυτές έχουν προσπαθήσει να αναλύσουν τις κύριες αιτίες της ελληνικής οικονομικής κρίσης. Στην πλειοψηφία αυτών των αναλύσεων μια σειρά από οικονομικούς συντελεστές έχουν τονισθεί σαν οι κύριοι παράγοντες για την κρίση στην Ελλάδα όπως: τα υψηλά δημοσιονομικά ελλείμματα, η μη ορθολογική διαχείριση των δημόσιων δαπανών, το τεράστιο δημόσιο χρέος, η έλλειψη εξαγωγών, η έλλειψη ανταγωνιστικότητας και η λειτουργία της αγοράς εργασίας.

Οι επιπτώσεις στη ζωή των πολιτών είναι πολλές. Η οικονομική κρίση προκαλεί δραματικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή, δεδομένου ότι η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στη φτώχεια. Το διεθνές εμπόριο, ο ρυθμός της οικονομικής ανάπτυξης και η απασχόληση αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η διεθνής οικονομία (*Marmot και Bell, 2009*). Η άνοδος των επιτοκίων, η δύσκολη λήψη δανείων, η άνοδος των τιμών των εμπορευμάτων και των καυσίμων που επέφεραν ακρίβεια και τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, η οποία οδήγησε σε πτώση των κύκλων των εργασιών. Τα μακροοικονομικά μεγέθη αντικατοπτρίζουν την παρούσα κατάσταση, με την ανεργία να παρουσιάζει συνεχώς αυξητικές τάσεις, εντάσσοντάς την στο σοβαρότερο πρόβλημα της κοινωνίας.

Τα αποτελέσματα της οικονομικής κρίσης ήταν ορατά ήδη από το 2008. Κατά το 2008, οι καθαρές συνολικές επενδύσεις υποχώρησαν στο 8% περίπου του ΑΕΠ, δηλαδή κατά 4,5 εκατοστιαίες μονάδες έναντι του 2007. Αυτό σηματοδοτεί αφενός τη συρρίκνωση των εισοδημάτων και αφετέρου την αναβολή της υλοποίησης των επενδυτικών σχεδίων του ιδιωτικού τομέα ενόψει της μείωσης της ζήτησης που χαρακτηρίζει την οικονομική κρίση. Επιπλέον η κάμψη των επενδύσεων αντικατοπτρίζει τις δυσκολίες πρόσβασης στον δανεισμό που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Κατά την πρώτη περίοδο της κρίσης, μέχρι τα μέσα του 2009, όταν οξυνόταν η κρίση των τραπεζών, όλες οι κυβερνήσεις των αναπτυγμένων καπιταλιστικών χωρών χρηματοδότησαν τη διάσωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, με αποτέλεσμα τη μεγάλη διόγκωση του δημοσιονομικού ελλείμματος και του δημόσιου χρέους.

Στην Ελλάδα διατέθηκαν συνολικά 2,8 δις ευρώ για την άμεση στήριξη του τραπεζικού συστήματος και για εγγυήσεις.

Η αντιμετώπιση της κρίσης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα μέτρα για την αντιμετώπισή τους θα κριθούν για την αποτελεσματικότητά και αποδοτικότητά τους στο μέλλον. Σήμερα, στο μέσον αυτής, μπορούμε να διαγνώσουμε ότι η κρίση απαιτεί την υιοθέτηση του κατάλληλου μείγματος νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής και το συντονισμό σε διεθνές επίπεδο.

#### Υποκίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Μία από τις πιο δύσκολες προκλήσεις που η διοίκηση του κάθε οργανισμού καλείται να ανταπεξέλθει στην περίοδο της κρίσης που διανύουμε, είναι η υποκίνηση του προσωπικού. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις έχει επικρατήσει η άποψη ότι πρωταρχικός παράγοντας που αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους, ώστε να παραμένουν αποδοτικοί στην εργασία τους και να νιώθουν ικανοποίηση από αυτή, είναι ο οικονομικός. Στους δημόσιους οργανισμούς, όμως, είναι ανέφικτο. Έτσι, αναζητούνται άλλοι παράγοντες «μη υλικής ανταμοιβής» που συμβάλουν στην ικανοποίηση από την εργασία και συνεπώς στην διατήρηση ή την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του εργαζομένου. Τέτοιοι παράγοντες θεωρούνται τα χαρακτηριστικά της εργασίας, το περιβάλλον εργασίας, το αίσθημα του εργαζομένου πως είναι σημαντικός για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται καθώς και οι συνάδελφοι.

Η κρίση λοιπόν απαιτεί αλλαγή των δεξιοτήτων της διοίκησης προσωπικού και την απόκτηση μίας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης δίνοντας μεγάλη έμφαση στο εργατικό δυναμικό.

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

#### **Η ΕΡΕΥΝΑ**

Το παρόν τμήμα της μελέτης περιλαμβάνει την εμπειρική έρευνα και απαρτίζεται από τέσσερις βασικές ενότητες που αφορούν τον σκοπό της έρευνας, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

##### **5.1 Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί το πώς συγκεκριμένοι παράγοντες υποκίνησης επηρεάζουν το διοικητικό προσωπικό σε ένα ελληνικό νοσοκομείο και ειδικότερα στο Γενικό Νοσοκομείο Ελευσίνας «Θριάσιο». Ειδικότερα:

- Να καταγράψει τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του διοικητικού προσωπικού (*φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, έτη υπηρεσίας*).
- Να προσδιορίσει τους παράγοντες που κατά την εκτίμησή τους αποτελούν ικανά κίνητρα για την αύξηση της απόδοσής τους καθώς και το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησής τους.
- Να διερευνήσει τη συσχέτιση των παραγόντων υποκίνησης με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους.
- Να καταγράψει το βαθμό που έχουν επηρεαστεί από την οικονομική κρίση και να διερευνήσει τη συσχέτιση τους με τους παράγοντες υποκίνησης.

##### **5.2 Μεθοδολογία της έρευνας**

###### **5.2.1 Πεδίο της έρευνας**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Γ.Ν.Ε «ΘΡΙΑΣΙΟ». Το συγκεκριμένο νοσοκομείο επιλέχθηκε καθώς είναι δημόσιο και εξυπηρετεί το σκοπό της έρευνας. Παράλληλα είναι εύκολο σε πρόσβαση για την ερευνήτρια, αφού εργάστηκε κατά το παρελθόν στο λογιστήριο ασθενών του συγκεκριμένου νοσοκομείου με συμβάσεις ορισμένου χρόνου.

Το Γενικό Νοσοκομείο Ελευσίνας «ΘΡΙΑΣΙΟ» ιδρύθηκε με το Προεδρικό Διάταγμα με αριθμό 162 το 1985, και ανήκει στη Γ΄ Πε.Σ.Υ.Π. Αττικής, μετά από πολύχρονους αγώνες της τοπικής κοινωνίας, που έβλεπε καθημερινά τις ανάγκες σε υπηρεσίες υγείας να

πολλαπλασιάζονται και την περιοχή τους να αναπτύσσεται βιομηχανικά με ραγδαίους ρυθμούς. Οι εργασίες κατασκευής του ολοκληρώθηκαν, μετά από πολλές περιπέτειες, τον Δεκέμβριο του 1995.

Ο πρώτος οργανισμός του Νοσοκομείου δημοσιεύθηκε το 1989 και η σταδιακή έναρξη λειτουργίας του ξεκίνησε το 1996. Από το έτος 1997 δέχεται επείγοντα περιστατικά σε καθημερινή βάση, ενώ από το Δεκέμβριο του 2000 εντάχθηκε στο σύστημα εφημεριών των νοσοκομείων που καλύπτουν τις ανάγκες του Πειραιά, της Δυτικής Αθήνας και της Δυτικής Αττικής. Παράλληλα το «ΘΡΙΑΣΙΟ» Νοσοκομείο έχει ενταχθεί στο σύστημα ψυχιατρικής εφημερίας των νοσοκομείων του Λεκανοπεδίου υποδεχόμενο περιστατικά απ' όλη τη χώρα.

Προσφάτως ολοκληρώθηκε το έργο της επέκτασης και διαμόρφωσης του Τμήματος Επειγόντων Περιστατικών του Νοσοκομείου, ένα έργο απόρροια της συνεχώς αυξανόμενης νοσηλευτικής κίνησης του ΘΡΙΑΣΙΟΥ.

Στο «ΘΡΙΑΣΙΟ» Νοσοκομείο, από το 1997, υπάγονται τα δύο Κέντρα Υγείας της Δυτικής Αττικής (Ελευσίνας και Μεγάρων) με τα Περιφερειακά Ιατρεία τους. Σήμερα το «ΘΡΙΑΣΙΟ» Νοσοκομείο αποτελεί μια οργανωμένη νοσηλευτική μονάδα συνεχώς αναπτυσσόμενη με άριστη υποδομή σε ιατρό-τεχνολογικό και ξενοδοχειακό εξοπλισμό που καλείται καθημερινά να καλύψει τις ανάγκες σε περίθαλψη χιλιάδων κατοίκων του Λεκανοπεδίου και ειδικά και καθημερινά όλων των κατοίκων της περιοχής της Δυτικής Αττικής, η οποία όπως είναι γνωστό αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανική ζώνη της χώρας και παράλληλα έναν από τους μεγαλύτερους συγκοινωνιακούς κόμβους.

Η ολοκλήρωση του ΛΑΤΣΕΙΟΥ Κέντρου Εγκαυμάτων και η ενσωμάτωσή του στον Οργανισμό του Νοσοκομείου αποτέλεσε ακόμη μία αναβάθμισή του, αφού πρόκειται για μια εξειδικευμένη Μονάδα από τις πλέον σύγχρονες και μεγάλες της Ευρώπης. Τέλος, η λειτουργία της σύγχρονης Μονάδας Τεχνητού Νεφρού, βοήθησε στη μείωση της ταλαιπωρίας χρονίως πασχόντων συνανθρώπων μας που καθημερινά σχεδόν υποβάλλονται σε αιμοκάθαρση σε απομακρυσμένες, από την περιοχή, νοσηλευτικές μονάδες.

### **5.2.2 Δείγμα της έρευνας**

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια μιας έρευνας είναι η δειγματοληψία και η τήρηση των αρχών της. Με τη δειγματοληψία επιτυγχάνεται η συγκέντρωση πληροφοριών από ένα μικρό αριθμό ατόμων, λόγω αδυναμίας μελέτης ολόκληρου του πληθυσμού του θέματος που μας ενδιαφέρει (Δημητρόπουλος, 2001). Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η απλή

δειγματοληψία, όπου κάθε στοιχείο του «πληθυσμού», δηλαδή του διοικητικού προσωπικού είχε ίσες πιθανότητες να επιλεγεί στο δείγμα της έρευνας.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας στους χώρους του Γ.Ν.Ε. «Θριάσιο» ζητήθηκε η άδεια της Διοίκησης με την κατάθεση της σχετικής αίτησης. Μετά την εξασφάλιση της σχετικής γραπτής άδειας, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε διάστημα τεσσάρων εβδομάδων, κατά το μήνα Φεβρουάριο του 2013.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι διοικητικοί υπάλληλοι του νοσοκομείου. Διανεμήθηκαν 105 ερωτηματολόγια εκ των οποίων συμπληρώθηκαν και επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 72, δηλαδή ο ρυθμός απόκρισης είναι 68,58%.

Σημαντικό κίνητρο για την εξασφάλιση της συμμετοχής στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν η ενημέρωση των συμμετεχόντων ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα είναι ανώνυμη και δε θα χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο αξιολόγησης με κανένα τρόπο. Αυτό βοήθησε στην ειλικρινή απάντηση των ερωτηματολογίων ώστε να εξασφαλιστεί έτσι η αξιοπιστία τους και να αντληθούν στοιχεία που θα οδηγήσουν σε ακριβή εξαγωγή αποτελεσμάτων. Ο κώδικας ηθικής δεοντολογίας τηρήθηκε πλήρως κατά τη διάρκεια της πρωτογενούς έρευνας.

### **5.3 Μέσο συλλογής δεδομένων της έρευνας**

#### **5.3.1 Ερωτηματολόγιο**

Για να εξασφαλιστεί η συλλογή πρωτογενών πληροφοριών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Η έρευνα με ερωτηματολόγιο είναι ο πιο διαδεδομένος και έγκυρος τρόπος καταγραφής της υποκειμενικής αντίληψης των εργαζομένων, καθώς παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα όπως: το χαμηλό οικονομικό κόστος της έρευνας, η εξοικονόμηση χρόνου, η δυνατότητα συλλογής στοιχείων από πολλά άτομα και η ευκολότερη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Στη παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε εγκυροποιημένο ερωτηματολόγιο. Η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου είναι τεκμηριωμένη και έχει αναπτυχθεί από τους Paleologou, Kontodimoroulo, Stamouli, Aletra και Niaka(2006) για τη μέτρηση της υποκίνησης των εργαζομένων στο χώρο της υγείας. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε έχει ως θεωρητικό υπόβαθρο τις δύο γνωστότερες θεωρίες ανθρώπινων αναγκών συγκεκριμένα τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Οι ερωτήσεις επιλέχθηκαν από ερευνητικά εργαλεία που είχαν αναπτυχθεί για ετερογενείς πληθυσμούς εργαζομένων και για εργαζόμενους στο χώρο της υγείας. Αρχικά

είχαν επιλεγεί 28 ερωτήσεις, αλλά μετά από μία σειρά ελέγχων διαμορφώθηκε σε 18, οι οποίες διαιρούνται σε 4 παράγοντες υποκίνησης και είναι οι κάτωθι:

1. *Χαρακτηριστικά εργασίας:* περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις που αφορούν την υλοποίηση στόχων, την εξουσία, τη δημιουργικότητα, τη λήψη αποφάσεων, την αξιοποίηση δυνατοτήτων, τους στόχους και την συμμετοχή στις αποφάσεις.
2. *Αμοιβές:* περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν τον μισθό, τις συνθήκες εργασίας, τις άδειες και την συνταξιοδότηση.
3. *Συνάδελφοι:* περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις και σχετίζονται με τις καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους συνάδελφους, την εκτίμηση, την καθοδήγηση και την καλή μεταχείριση από τους ανωτέρους.
4. *Επιτεύγματα:* περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις που αφορούν τον σεβασμό, τις διαπροσωπικές σχέσεις και το νόημα της εργασίας.

### **5.3.2 Ανάπτυξη – διάρθρωση ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο που καταρτίστηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, αποτελείται από τρεις ενότητες κλειστών ερωτήσεων.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει οχτώ ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του υπό έρευνα πληθυσμού. Συγκεκριμένα ζητούνται πληροφορίες για το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση, τα χρόνια απασχόλησης στο συγκεκριμένο νοσοκομείο, τη κατηγορία θέσης, καθώς και τις αποδοχές. Τη δεύτερη ενότητα απαρτίζουν πέντε ερωτήσεις που αφορούν την οικονομική κρίση και κατά πόσο έχει επηρεάσει τους εργαζομένους. Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις που ενσωματώνουν τους παράγοντες υποκίνησης σύμφωνα με τη θεωρία των Maslow και Herzberg καθώς και μία ερώτηση για το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης. Οι απαντήσεις αντιστοιχούν σε ποιοτική κλίμακα πέντε σημείων τύπου Likert (1=Όχι σημαντικό, 2=Λίγο σημαντικό, 3=Μετρίως σημαντικό, 4=Πολύ σημαντικό, 5=Εξαιρετικά σημαντικό).

Στο παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι 18 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου κατανεμημένες στους τέσσερις παράγοντες υποκίνησης.

#### **Παράγοντες υποκίνησης**

	<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB ATTRIBUTES)</b>
<i>Ερώτηση 12</i>	Εξουσία που απορρέει από τη θέση εργασίας που κατέχω (Exercising authority).



Ερώτηση 13	Ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση σημαντικών στόχων (Significant goals).
Ερώτηση 14	Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τη δημιουργικότητά μου (Creativity opportunities).
Ερώτηση 15	Σαφώς προγραμματισμένοι στόχοι και καθήκοντα για την εργασία μου (Clear duties and objectives).
Ερώτηση 16	Συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων που σχετίζονται με αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηριότητα/ομάδα/τμήμα (Control over job decisions).
Ερώτηση 17	Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου (Skill exploitation).
Ερώτηση 18	Συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις (General decision-making).
	<b>ΑΜΟΙΒΗ (REMUNERATION)</b>
Ερώτηση 1	Καλές αποδοχές και άλλες οικονομικές παροχές (Salary and fringe benefits).
Ερώτηση 2	Καλές συνθήκες εργασίας (Environmental conditions).
Ερώτηση 3	Σύνταξη και άλλες ασφαλιστικές παροχές (Retirement and insurance).
Ερώτηση 4	Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών (Absence policies).
	<b>ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ (CO-WORKERS)</b>
Ερώτηση 7	Καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους άλλους στη δουλειά (Team-work).
Ερώτηση 9	Η θέση μου τυγχάνει εκτίμησης και σεβασμού από τους άλλους μέσα στο Νοσοκομείο (Role appreciated).
Ερώτηση 10	Υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενο (Supervisor support).
Ερώτηση 11	Εκτίμηση και καλή μεταχείριση που απολαμβάνω από τον προϊστάμενο μου (Treated fairly).
	<b>ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ (ACHIEVEMENT)</b>
Ερώτηση 5	Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική (Job meaningfulness).
Ερώτηση 6	Σεβασμός στο άτομό μου (Respected as a person).
Ερώτηση 8	Ευκαιρίες να κάνω φίλους (Strong interpersonal relations).

Πηγή: Paleologou, Kontodimopoulos, Stamouli, Aletras και Niakas, 2006

### **5.3.3 Ανάλυση δεδομένων της έρευνας**

Προτού προχωρήσουμε σε περαιτέρω στατιστική ανάλυση διερευνήθηκε η *αξιοπιστία* και η *εγκυρότητα* των κλιμάκων μέτρησης του ερωτηματολογίου. Η *αξιοπιστία* (reliability) αναφέρεται στην ικανότητα ενός ερωτηματολογίου να παρέχει μετρήσεις που να χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και σταθερότητα. (Αλετράς, Μπασιούρη, Κοντοδημόπουλος, Ιωαννίδου και Νιάκας, 2009)

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνάφειας/συνέπειας (internal consistency reliability) αξιολογεί τη σταθερότητα των απαντήσεων για ερωτήσεις που θεωρούνται ομοιογενείς. Για τον έλεγχο της εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής α-Cronbach. ο συντελεστής α-Cronbach μπορεί να θεωρηθεί ως μέτρο συσχέτισης μεταξύ της δεδομένης κλίμακας θεμάτων (δείγματος) και οποιασδήποτε άλλης κλίμακας με ισάριθμα θέματα, από πληθυσμό θεμάτων που μετρούν την ιδιότητα η οποία ενδιαφέρει τον ερευνητή. Ο συντελεστής αξιοπιστίας α-Cronbach ως συντελεστής συσχέτισης κυμαίνεται από 0 μέχρι 1. Τιμές μεγαλύτερες του 0,80 θεωρούνται πολύ ικανοποιητικές, ενώ μεταξύ 0,60 και 0,79 ικανοποιητικές. Τιμές μικρότερες του 0,60 επιβάλλουν την επινόηση νέων θεμάτων και την επανάληψη της έρευνας. (Σιάρδος, 1999)

Η *εγκυρότητα* δημιουργήματος του εργαλείου (validity), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η κάθε υποκατηγορία ερωτήσεων μετράει τον κάθε θεωρητικό παράγοντα υποκίνησης, περιλαμβάνει την εγκυρότητα σύγκλισης (convergent validity) και την εγκυρότητα διάκρισης (discriminant validity). Η εγκυρότητα σύγκλισης δείχνει πόσο ισχυρά συσχετίζεται η κάθε ερώτηση με την ομάδα που ανήκει. Η εγκυρότητα σύγκλισης δείχνει πόσο ισχυρά συσχετίζεται η κάθε ερώτηση με την ομάδα που ανήκει. Για να είναι ικανοποιητική, πρέπει αυτή η συσχέτιση να λαμβάνει τιμές τουλάχιστον άνω του 0,40 (Paleologou et al., 2006). Οι συσχετίσεις μετρήθηκαν με το συντελεστή συσχέτισης  $r$  του Pearson, ο οποίος εκφράζει με αντικειμενικό τρόπο τη γραμμική συμμεταβολή δύο μεταβλητών  $X$  και  $Y$  (Κιόχος, 1993). Η εγκυρότητα διάκρισης δείχνει ότι οι εσωτερικές συσχετίσεις είναι ισχυρότερες από τις εξωτερικές, δηλαδή από τις συσχετίσεις των ερωτήσεων με τους παράγοντες στους οποίους δεν ανήκουν.

## **5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **5.4.1 Αξιοπιστία(reliability) και εγκυρότητα(construct validity)δημιουργήματος**

Στους παρακάτω πίνακες δίνονται οι τιμές της ανάλυσης *αξιοπιστίας* (reliability analysis) και *εγκυρότητας* δημιουργήματος (construct validity) αντιστοίχως.

### Ανάλυση αξιοπιστίας

Ομάδα	Cronbach's Alpha
Αμοιβή	0,841
Επιτεύγματα	0,720
Συνάδελφοι	0,738
Χαρακτηριστικά εργασίας	0,845

Όπως διαπιστώνεται, όλες οι ομάδες των παραγόντων λαμβάνουν τιμές άνω του 0,60. Συγκεκριμένα οι ομάδες *αμοιβή* και *χαρακτηριστικά εργασίας* λαμβάνουν τιμές 0,841 και 0,845 αντίστοιχα, με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν πολύ ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας. Οι ομάδες *συνάδελφοι* και *επιτεύγματα*, λαμβάνουν τιμές 0,738 και 0,720 αντιστοίχως με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας.

### Ανάλυση συσχετίσεων

	Αμοιβή	Επιτεύγματα	Συνάδελφοι	Χαρακτηριστικά εργασίας
Ερώτηση 1	,882**	,608**	,398**	,577**
Ερώτηση 2	,776**	,611**	,565**	,490**
Ερώτηση 3	,911**	,595**	,409**	,647**
Ερώτηση 4	,719**	,433**	,491**	,373**
Ερώτηση 5	,641**	,901**	,616**	,599**
Ερώτηση 6	,593**	,803**	,503**	,603**
Ερώτηση 7	,369**	,710**	,435**	,255*
Ερώτηση 8	,370**	,307**	,709**	,205
Ερώτηση 9	,249*	,406**	,776**	,310**
Ερώτηση 10	,608**	,698**	,796**	,550**
Ερώτηση 11	,461**	,628**	,753**	,394**
Ερώτηση 12	,354**	,322**	,483**	,561**
Ερώτηση 13	,458**	,502**	,371**	,682**
Ερώτηση 14	,595**	,488**	,314**	,779**
Ερώτηση 15	,429**	,501**	,365**	,686**
Ερώτηση 16	,474**	,465**	,248*	,810**
Ερώτηση 17	,461**	,408**	,210	,768**
Ερώτηση 18	,495**	,524**	,338**	,813**

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Οι εσωτερικές συσχετίσεις ερωτήσεων παραγόντων λαμβάνουν τιμές μεγαλύτερες του 0,40 σε όλες τις περιπτώσεις. Όλες οι ερωτήσεις παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τον παράγοντα που ανήκουν από ότι με τους άλλους παράγοντες.

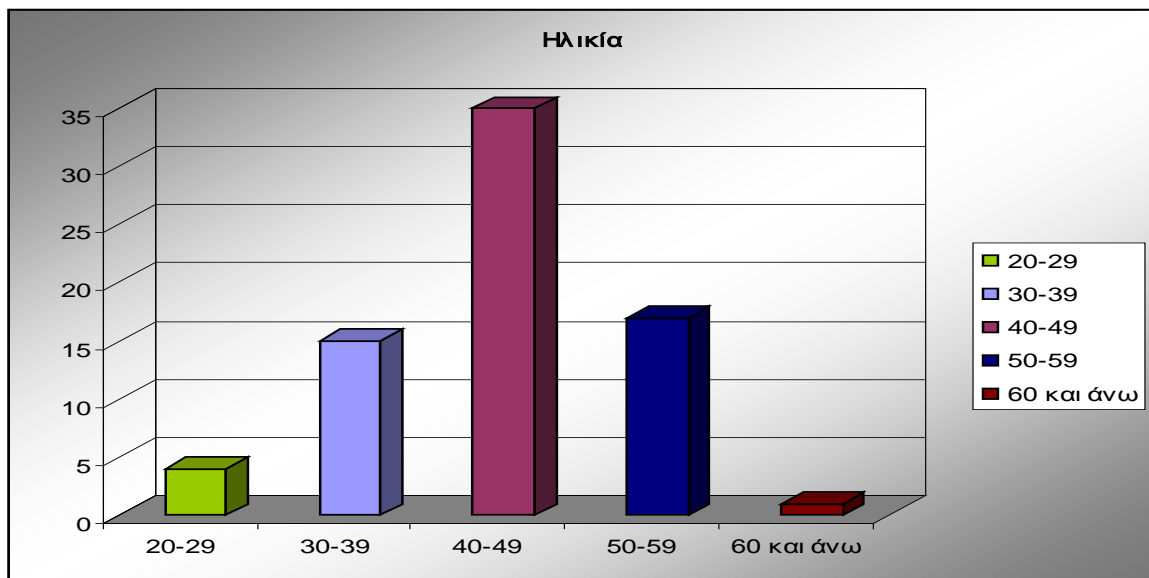
Γενικά το ερωτηματολόγιο στο σύνολό του διακρίνεται τόσο για την αξιοπιστία του όσο και για την εγκυρότητά του.

#### 5.4.2 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Αναλύοντας το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου προκύπτουν κάποια ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Στην έρευνα όπως αναφέρθηκε παραπάνω συμμετείχαν συνολικά 72 εργαζόμενοι. Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος με βάση τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά.

- *Κατανομή προσωπικού με βάση την ηλικία.*

		N	%
<b>Ηλικία</b>	20-29	4	5,55
	30-39	15	20,83
	40-49	35	48,61
	50-59	17	23,61
	60 και άνω	1	1,39



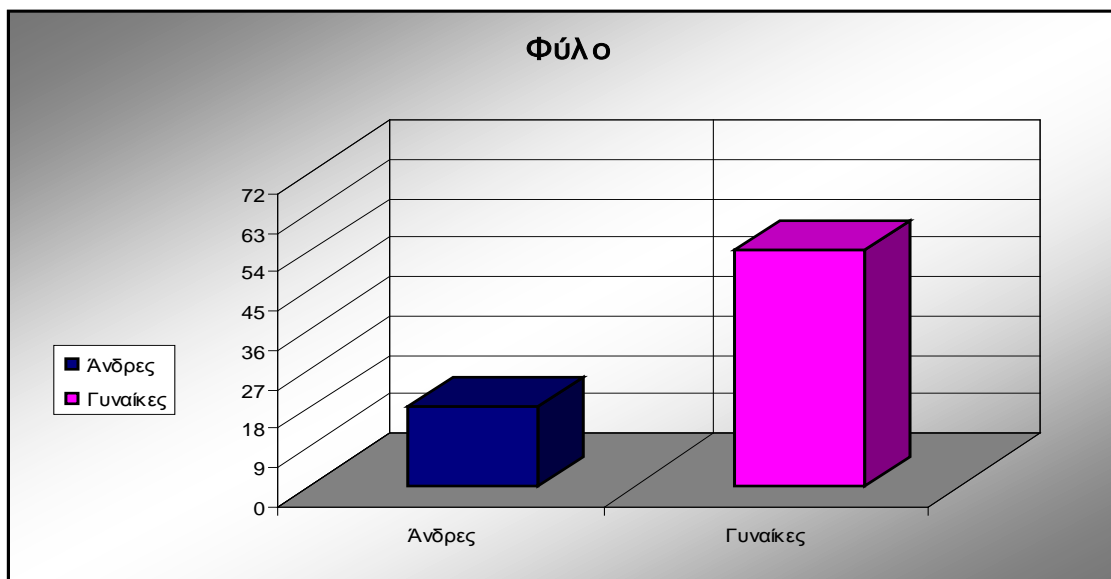
Διάγραμμα 5.4.2.1

Όπως προκύπτει από το παραπάνω διάγραμμα το 5,55% του δείγματος είναι 20-29 ετών, το 20,83% είναι 30-39, το 48,61% είναι 40-49, το 23,61% είναι μεταξύ 50-59, ενώ μόλις το 1,39% είναι 60 και άνω.

- Κατανομή προσωπικού με βάση το φύλο.

Από το σύνολο των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι το 25% των συμμετεχόντων είναι άντρες, ενώ το 75% είναι γυναίκες. Διαγραμματικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

		N	%
<b>Φύλο</b>	Ανδρας	18	25
	Γυναίκα	54	75



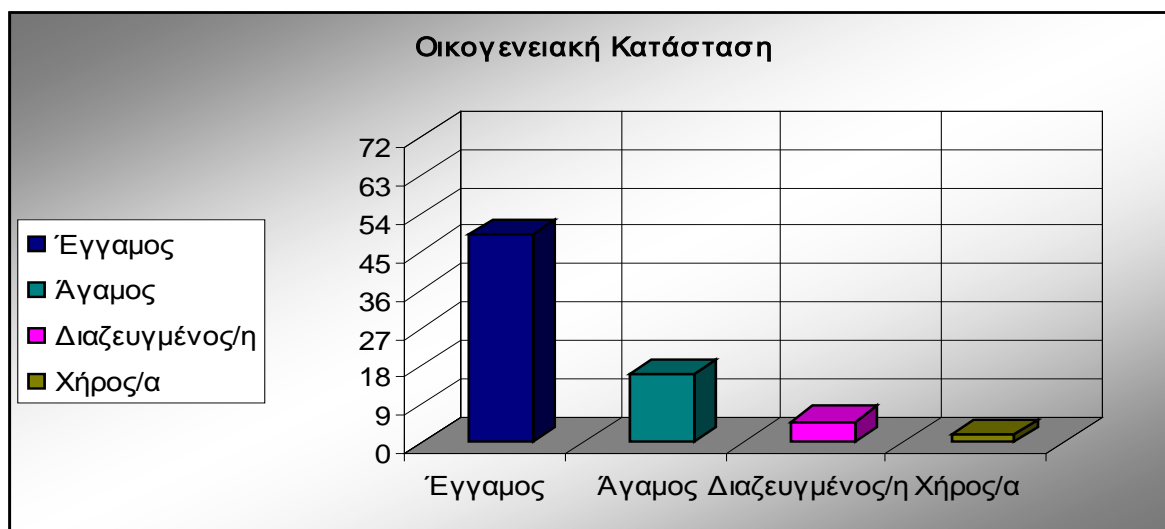
Διάγραμμα 5.4.2.2

- Κατανομή προσωπικού με βάση την οικογενειακή κατάσταση

Στη συνέχεια, στο ερώτημα σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, έχουμε τις κάτωθι αναλογίες:

		N	%
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Έγγαμος	49	68,06
	Άγαμος	16	22,22
	Διαζευγμένος/η	5	6,94
	Χήρος/α	2	2,78

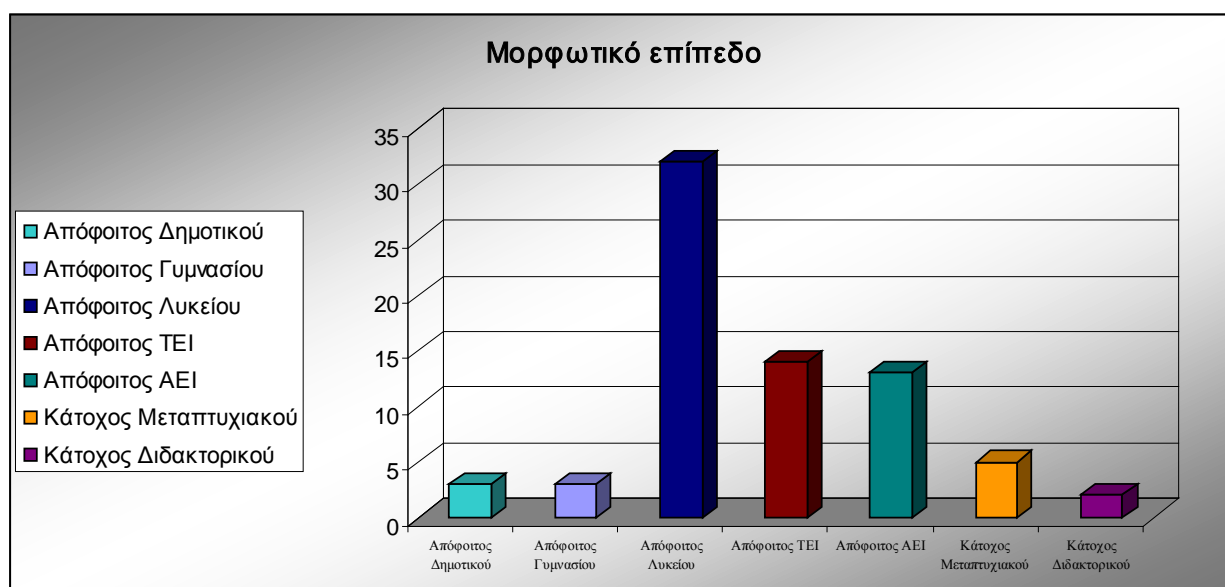
Διαγραμματικά, έχουμε τη κάτωθι απεικόνιση:



Διάγραμμα 5.4.2.3

▪ Κατανομή προσωπικού με βάση το μορφωτικό επίπεδο

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων εμφανίζεται στο διάγραμμα 4, σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι απόφοιτοι δημοτικού είναι 3 και αντιπροσωπεύουν το 4,17%, όπως και οι απόφοιτοι γυμνασίου. Οι απόφοιτοι Λυκείου είναι 32 και αναλογούν στο 44,44% του δείγματος, που είναι το μεγαλύτερο ποσοστό. Στην κατηγορία τεχνολογικής εκπαίδευσης ανήκουν 14 εργαζόμενοι δηλαδή το 19,44% του συνόλου, ακολουθούμενοι από τους 13 απόφοιτους πανεπιστημιακής εκπαίδευσης που αποτελούν το 18,06%. Τέλος, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου είναι 5 δηλαδή το 6,94%, ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου ανέρχονται σε 2 ποσοστό 2,78% επί του συνόλου.

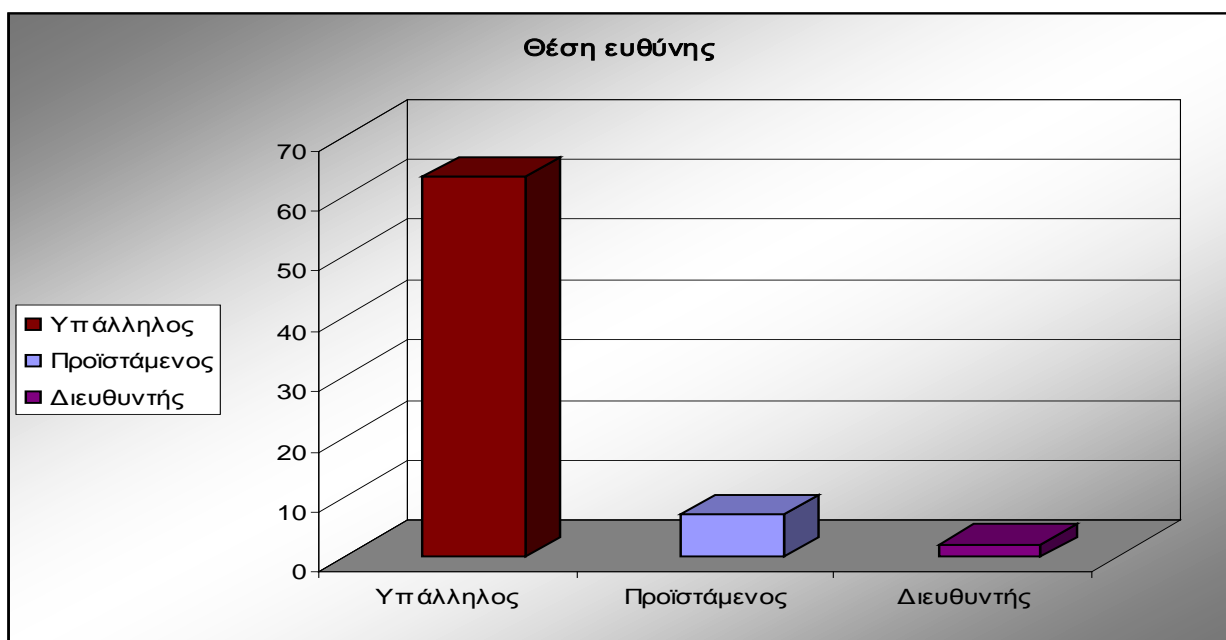


Διάγραμμα 5.4.2.4

▪ Κατανομή προσωπικού με βάση τη θέση ευθύνης

Σύμφωνα με το διάγραμμα 5 που ακολουθεί, 63 άτομα είναι υπάλληλοι και αντιπροσωπεύουν το 87,50%, 7 άτομα είναι προϊστάμενοι που αντιστοιχεί σε ποσοστό 9,72% και τέλος διευθυντές είναι 2, δηλαδή το 2,78% του συνόλου.

		N	%
<b>Θέση ευθύνης</b>	Υπάλληλος	63	87,50
	Προϊστάμενος	7	9,72
	Διευθυντής	2	2,78



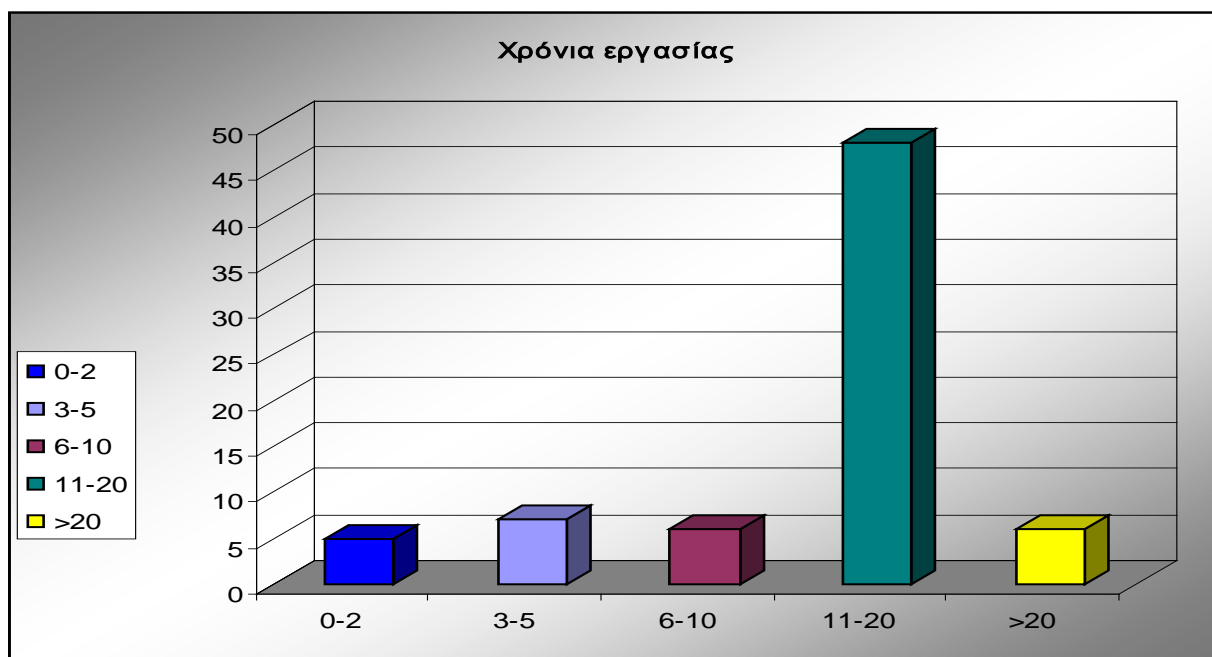
Διάγραμμα 5.4.2.5

▪ Κατανομή προσωπικού με βάση τα χρόνια απασχόλησης

Η κατανομή του προσωπικού με βάση τα χρόνια απασχόλησης των εργαζομένων εμφανίζεται στο διάγραμμα 6, σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι που εργάζονται από 0-2 χρόνια είναι 5 και αντιπροσωπεύουν το 6,94%, ενώ 7 υπάλληλοι εργάζονται 3-5 χρόνια και αναλογούν στο 9,72%. Από 6-10 χρόνια εργάζονται 6 άτομα, δηλαδή το 8,33% του δείγματος. Το μεγαλύτερο ποσοστό 66,67% αντιστοιχεί στους 48 υπαλλήλους που εργάζονται 11-20 χρόνια και τέλος 6 υπάλληλοι εργάζονται >20 χρόνια, εκφρασμένο σαν 8,33% επί του συνόλου.

Η υποκίνηση του διοικητικού προσωπικού σε έναν οργανισμό σε περίοδο οικονομικής κρίσης

		N	%
<b>Χρόνια εργασίας</b>	0-2	5	6,94
	3-5	7	9,72
	6-10	6	8,33
	11-20	48	66,67
	20και άνω	6	8,33



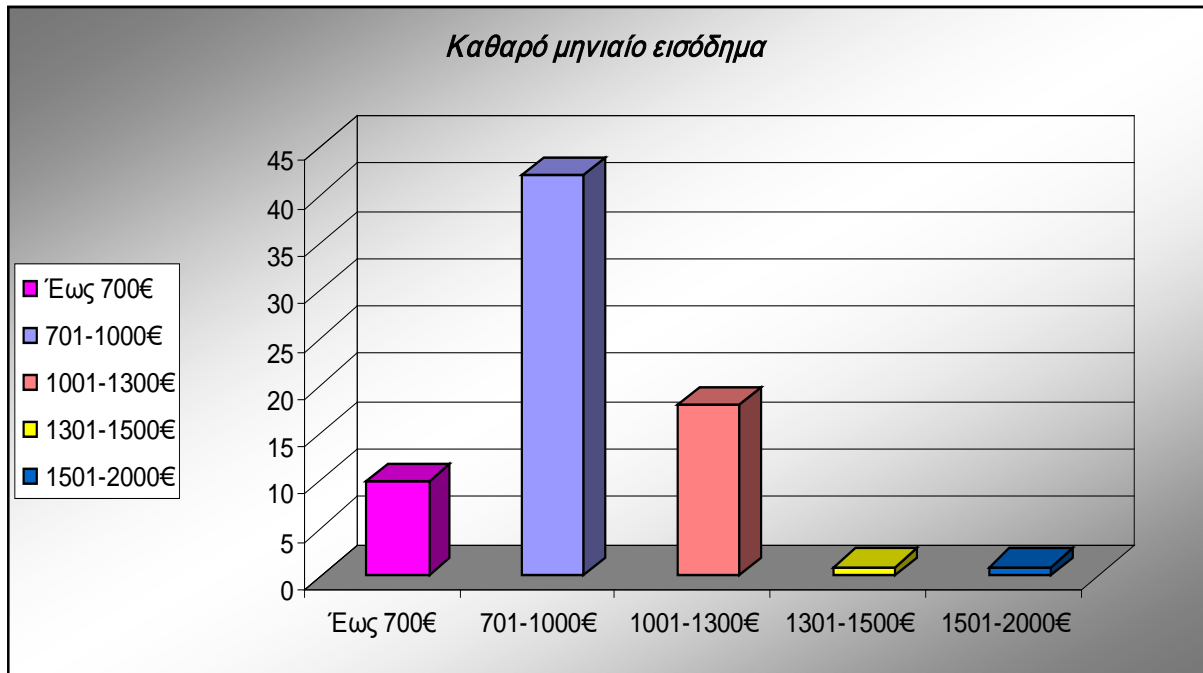
Διάγραμμα 5.4.2.6

- Κατανομή προσωπικού με βάση το καθαρό μηνιαίο εισόδημα

Στην ερώτηση σχετικά με το καθαρό μηνιαίο εισόδημα των ερωτηθέντων, φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία αμείβεται από 701 έως 1000€, που αντιστοιχεί σε ποσοστό 58,33%. Ακολουθούν με ποσοστό 25,00% οι αμειβόμενοι από 1001 έως 1300€. Διαγραμματικά έχουμε την ακόλουθη απεικόνιση:

		N	%
<b>Καθαρό μηνιαίο εισόδημα</b>	Έως 700€	10	13,89
	701-1000€	42	58,33
	1001-1300€	18	25,00
	1301-1500€	1	1,39
	1501-2000€	1	1,39





Διάγραμμα 5.4.2.7

Από τους παραπάνω πίνακες διαπιστώνονται τα κάτωθι:

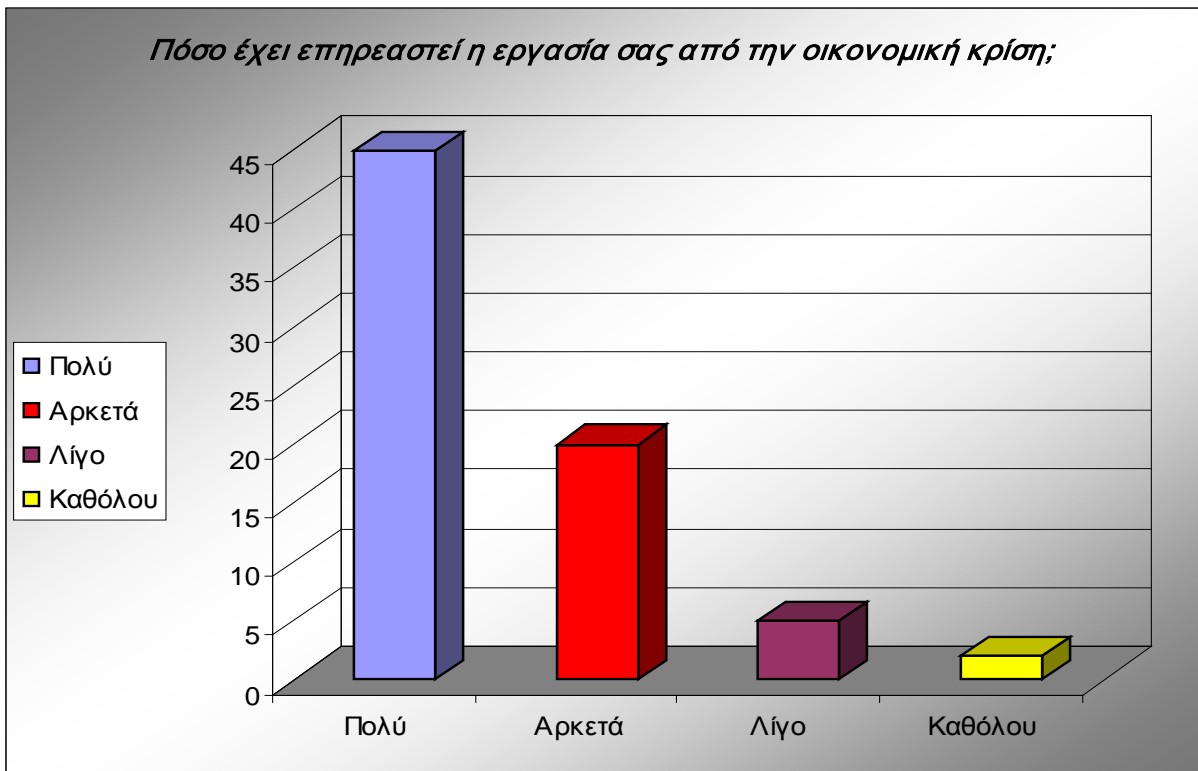
- η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι *γυναίκες* (75%).
- Όσο αφορά την *ηλικία*, η πλειοψηφία του προσωπικού είναι μεταξύ 40-49 χρονών.
- Σχετικά με την *εκπαίδευση*, το μεγαλύτερο ποσοστό 44,44% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Λυκείου, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το 37,50% είναι απόφοιτοι ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Για τη *θέση ευθύνης*, η πλειονότητα των συμμετεχόντων (87,5%) είναι υπάλληλοι.
- Σε σχέση με τα *χρόνια απασχόλησης* στο συγκεκριμένο νοσοκομείο παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων εργάζεται μεταξύ 11-20 χρόνων, που αντιστοιχεί σε ποσοστό 66,67%.
- Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων έχουν *καθαρό μηνιαίο εισόδημα* μεταξύ 701-1000€

### 5.4.3 Χαρακτηριστικά του δείγματος στις ερωτήσεις που αφορούν την οικονομική κρίση

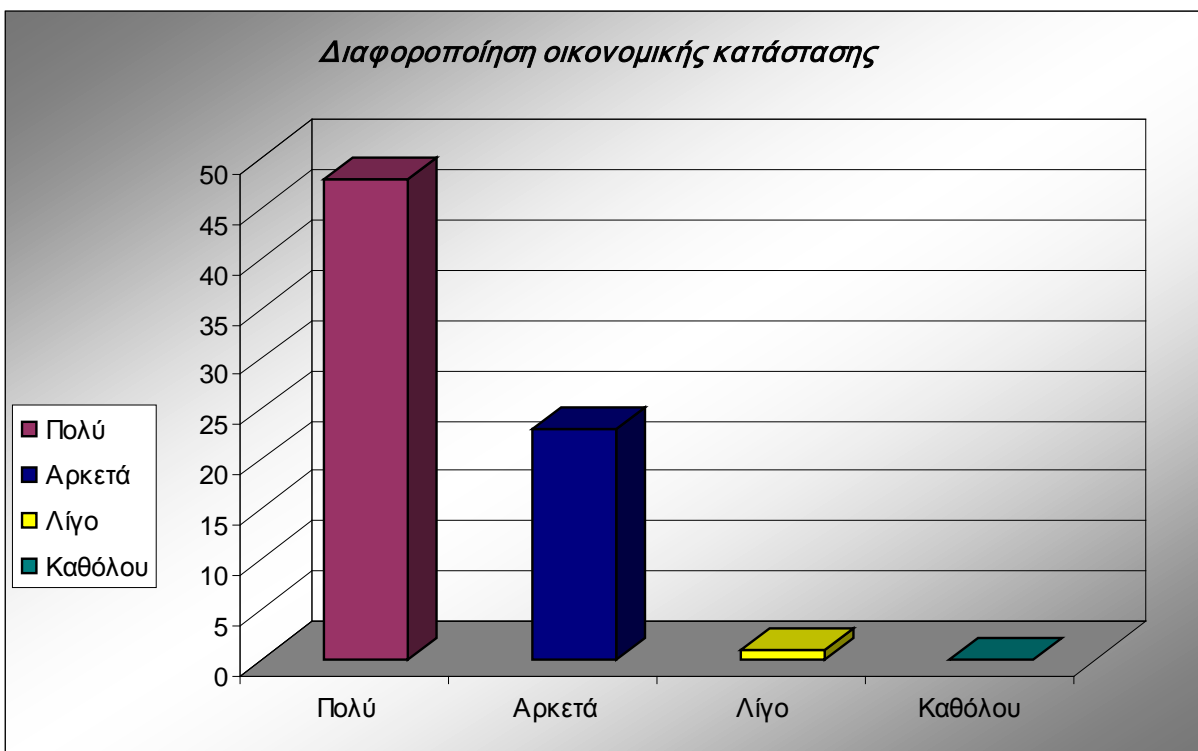
Παρακάτω αναπαρίστανται διαγραμματικά ο βαθμός επηρεασμού του δείγματος από την οικονομική κρίση:

Η υποκίνηση του διοικητικού προσωπικού σε έναν οργανισμό σε περίοδο οικονομικής κρίσης

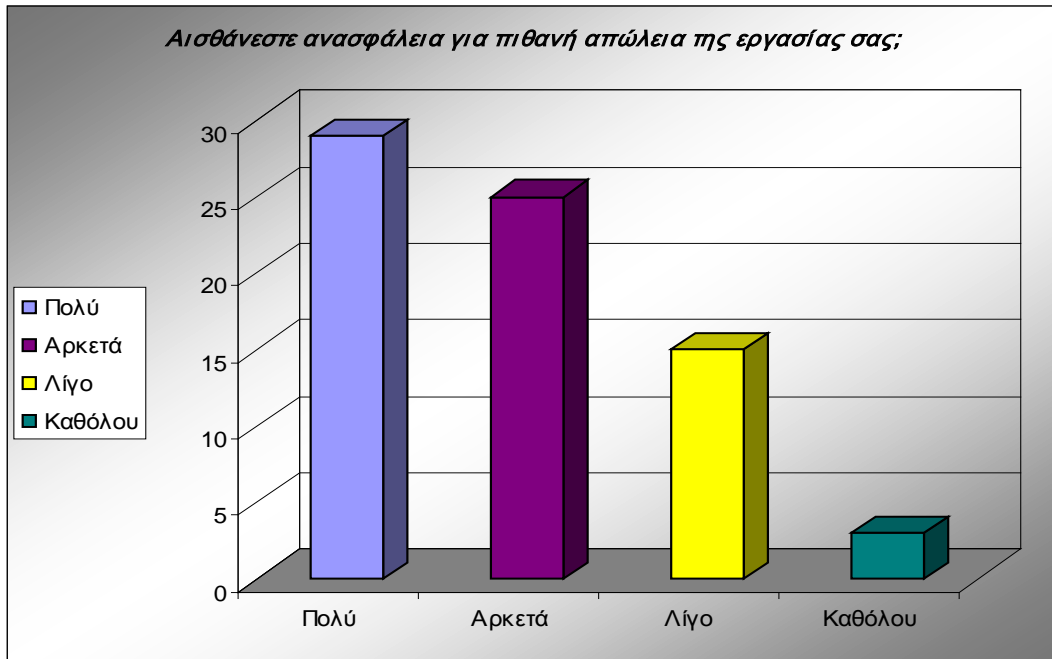
		<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Πόσο έχει επηρεαστεί η εργασία σας από την οικονομική κρίση;</i>	Πολύ	45	62,50
	Αρκετά	20	27,78
	Λίγο	5	6,94
	Καθόλου	2	2,78
<i>Διαφοροποίηση της οικονομικής κατάστασης</i>	Πολύ	48	66,67
	Αρκετά	23	31,94
	Λίγο	1	1,39
	Καθόλου	0	0,00
<i>Αισθάνεστε ανασφάλεια για πιθανή απώλεια της εργασίας σας;</i>	Πολύ	29	40,28
	Αρκετά	25	34,72
	Λίγο	15	20,83
	Καθόλου	3	4,17
<i>Αισθάνεστε ασφαλείς με το εργασιακό καθεστώς που υπάρχει;</i>	Πολύ	4	5,55
	Αρκετά	13	18,06
	Λίγο	27	37,50
	Καθόλου	28	38,89
<i>Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας έχουν γίνει πιο ανταγωνιστικές;</i>	Πολύ	0	0,00
	Αρκετά	8	11,11
	Λίγο	20	27,78
	Καθόλου	44	61,11



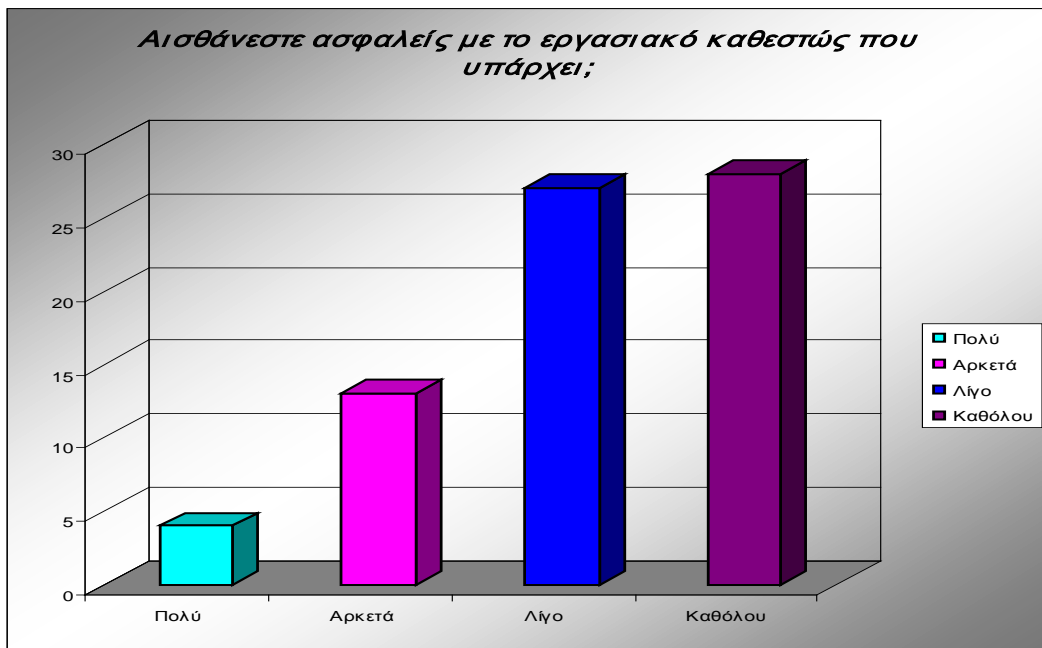
Διάγραμμα 5.4.3.1



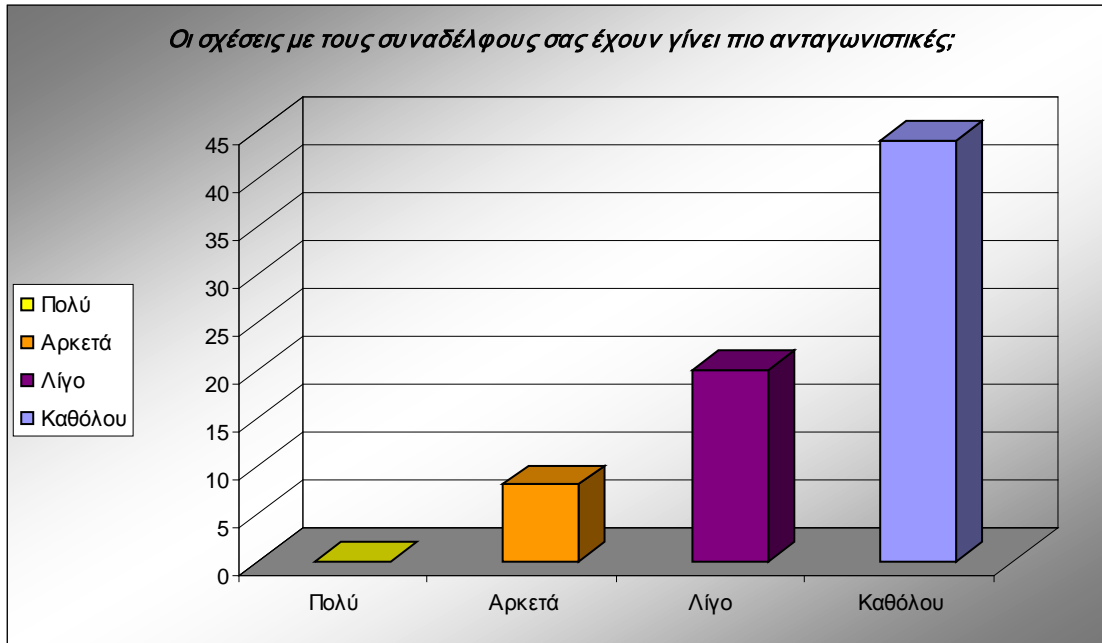
Διάγραμμα 5.4.3.2



Διάγραμμα 5.4.3.3



Διάγραμμα 5.4.3.4



Διάγραμμα 5.4.3.5

Από τα παραπάνω διαγράμματα διαπιστώνονται τα κάτωθι:

- Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (62,50%) θεωρούν ότι έχει επηρεαστεί πολύ η εργασία τους μετά τη προσφυγή της χώρας μας στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.
- Σχετικά με την οικονομική τους κατάσταση, η πλειοψηφία του προσωπικού (66,67%) θεωρεί ότι έχει διαφοροποιηθεί πολύ.
- Όσο αφορά την ανασφάλεια για πιθανή απώλεια της εργασίας τους, το μεγαλύτερο ποσοστό (40,28%) των συμμετεχόντων αισθάνονται μεγάλη, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το 34,72% αισθάνεται αρκετή.
- Το εργασιακό καθεστώς που υπάρχει δεν επιφέρει σιγουριά στους εργαζόμενους αφού το 38,89% δεν αισθάνεται καμία ασφάλεια και το 37,50% αισθάνεται λίγο. Από την άλλη πλευρά πολύ ασφαλές αισθάνεται μόλις το 5,55% του δείγματος.
- Στην ερώτηση σχετικά με τις σχέσεις με τους συναδέλφους, το 61,11% θεωρεί ότι δεν έχουν γίνει πιο ανταγωνιστικές, ενώ το 27,78% θεωρεί ότι έχουν διαφοροποιηθεί λίγο. Αξίζει να σημειωθεί ότι κανείς από τους συμμετέχοντες δεν θεωρεί ότι έχουν γίνει πολύ ανταγωνιστικές.

#### 5.4.4 Προσδιορισμός του βαθμού των παραγόντων υποκίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης του δείγματος.

Στους πίνακες που ακολουθούν, δίνονται οι μέσες τιμές και σταθερές αποκλίσεις των παραγόντων υποκίνησης καθώς και της επαγγελματικής ικανοποίησης του δείγματος.

Μέσες τιμές και σταθερές αποκλίσεις των παραγόντων υποκίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης του δείγματος.

<b>Παράγοντες υποκίνησης</b>	<b>Mean</b>	<b>Std Deviation</b>
<i>Αμοιβή</i>	4,1771	,82376
<i>Επιτεύγματα</i>	4,5370	,57478
<i>Συνάδελφοι</i>	3,9653	,73435
<i>Χαρακτηριστικά Εργασίας</i>	3,9345	,70188

	<b>Mean</b>	<b>Std Deviation</b>
<i>Επαγγελματική Ικανοποίηση</i>	3,3889	,76094

Όπως διαπιστώνεται από τους παραπάνω πίνακες η σειρά κατάταξης των παραγόντων υποκίνησης με κριτήριο τις μέσες τιμές, είναι η εξής:

- Στη πρώτη θέση κατατάσσεται ο παράγοντας υποκίνησης *επιτεύγματα*.
- Στη δεύτερη θέση κατατάσσεται η *αμοιβή*.
- Στη τρίτη θέση κατατάσσονται οι *συνάδελφοι*.
- Στη τέταρτη θέση κατατάσσονται τα *χαρακτηριστικά εργασίας*.

Αυτό το γεγονός υποδηλώνει ότι ο παράγοντας που υποκινεί περισσότερο τους εργαζόμενους όλων των κατηγοριών είναι τα *επιτεύγματα* και λιγότερο τα *χαρακτηριστικά εργασίας*.

Όσο αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση, κυμαίνεται περίπου στο 3,40 στη κλίμακα 1-5 άρα ανήκει στα μέσα-ανώτερα επίπεδα για όλο το προσωπικό.

### **5.4.5 Συσχέτιση των παραγόντων υποκίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος.**

Ο κύριος στόχος της παρακάτω στατιστικής ανάλυσης είναι να διερευνήσει την ύπαρξη σχέσεων μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών με τα κυριότερα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος που θεωρούνται ανεξάρτητες μεταβλητές. Από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επιλέχθηκαν το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια απασχόλησης, η θέση εργασίας μέσα στον οργανισμό, το καθαρό μηνιαίο εισόδημα, καθώς επιλέχθηκαν και δύο ερωτήσεις που αφορούν την οικονομική κρίση.

Η στατιστική ανάλυση που χρησιμοποιήθηκε ήταν η δοκιμασία ανάλυσης διακύμανσης ANOVA για τις περιπτώσεις που η ανεξάρτητη μεταβλητή χωρίζονταν σε περισσότερες από δύο κατηγορίες, ενώ η δοκιμασία t-test χρησιμοποιήθηκε για τις περιπτώσεις που χωρίζονταν σε δύο κατηγορίες (φύλο).

Η στατιστική επεξεργασία έγινε με το στατιστικό λογισμικό SPSS (Version 20.0). Για όλες τις στατιστικές αναλύσεις, το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε ως  $p < 0,05$ . Διαφορές μεταξύ των δειγμάτων είναι σημαντικές στατιστικά όταν είναι τέτοιες ώστε να είναι αδύνατον να οφείλονται σε τυχαίους παράγοντες δειγματοληψίας.

#### **5.4.5.1 Συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης αμοιβή με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος.**

Η συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης *αμοιβή* με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος εμφανίζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα διαπιστώνουμε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ( $p < 0,05$ ) ως προς το φύλο. Οι άνδρες φαίνεται να υποκινούνται λιγότερο από τις γυναίκες από τον παράγοντα αμοιβή ( $3,5694 \pm 93465$  με  $4,3796 \pm 67945$  αντίστοιχα).

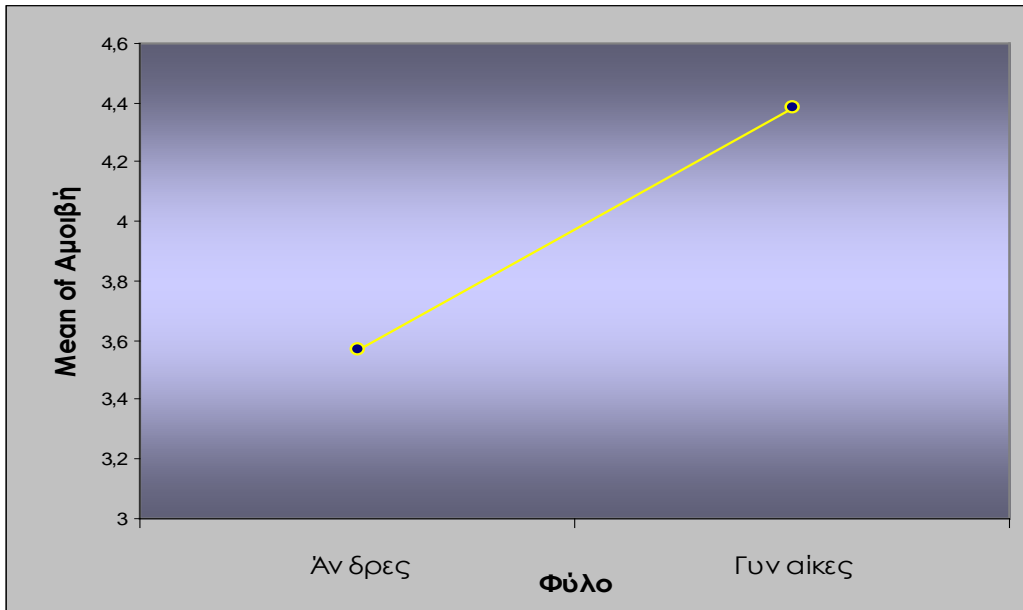
Στα υπόλοιπα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, παρότι υπάρχουν διαφορές στις επιδόσεις δεν χαρακτηρίζονται ως στατιστικά σημαντικές ( $p > 0,05$ ).

**Μέσες τιμές και σταθερές αποκλίσεις των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος για τον παράγοντα υποκίνησης αμοιβή.**

<i>Δημογραφικά &amp; επαγγελματικά χαρακτηριστικά</i>		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std Deviation</i>	<i>p-value</i>
<b>Φύλο</b>	Άνδρες	18	3,5694	,93465	,000
	Γυναίκες	54	4,3796	,67945	
<b>Ηλικία</b>	20-29	4	4,0625	,37500	,950
	30-39	15	4,2333	,60109	
	40-49	35	4,1357	,88147	
	50-59	17	4,2059	,99308	
	60 και άνω	1	4,7500	-----	
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Άγαμος	16	4,2031	,49345	,791
	Έγγαμος	49	4,1429	,93958	
	Διαζευγμένος/η	5	4,2000	,57009	
	Χήρος/α	2	4,7500	,35355	
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>	Απόφοιτος Δημοτικού	3	4,3333	,76376	,658
	Απόφοιτος Γυμνασίου	3	4,5000	,50000	
	Απόφοιτος Λυκείου	32	4,2422	,82424	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	14	3,8214	1,19867	
	Απόφοιτος ΑΕΙ	13	4,2308	,42649	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	5	4,4500	,59687	
	Κάτοχος Διδακτορικού	2	3,8750	,53033	
<b>Θέση ευθύνης</b>	Υπάλληλος	63	4,1905	,86802	,155
	Προϊστάμενος	7	3,9643	,36596	
	Διευθυντής	2	4,5000	,35355	
<b>Χρόνια απασχόλησης</b>	0-2	5	4,1500	,57554	,473
	3-5	7	4,5000	,69222	
	6-10	6	3,8333	,49160	
	11-20	48	4,0990	,90174	
	>20	6	4,7917	,33229	
<b>Εισόδημα</b>	Έως 700€	10	4,1500	,92195	,236
	701-1000€	42	4,3274	,71459	
	1001-1300€	18	3,8056	,96465	
	1301-1500€	1	4,7500	-----	
	1501-2000€	1	4,2500	-----	
<b>Επηρεασμός εργασίας από τη προσφυγή στο Δ.Ν.Τ</b>	Πολύ	45	4,2500	,81534	,345
	Αρκετά	20	4,2000	,53558	
	Λίγο	5	3,6000	1,63554	
	Καθόλου	2	3,7500	,70711	
<b>Διαφοροποίηση οικονομικής κατάστασης</b>	Πολύ	48	4,1875	,88951	,578
	Αρκετά	23	4,1196	,68203	
	Λίγο	1	5,0000	-----	
	Καθόλου	-----	-----	-----	

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται με την ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) η περίπτωση που εμφανίζει στατιστικά σημαντικές διαφορές.





Διάγραμμα 5.4.5.1.1 Μεταβολή μέσης τιμής για τον παράγοντα αμοιβή σε σχέση με το φύλο

#### 5.4.5.2 Συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης επιτεύγματα με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Στον παράγοντα υποκίνησης *επιτεύγματα* ο οποίος είναι και ο ισχυρότερος παράγοντας υποκίνησης στο σύνολο του δείγματος, διαπιστώνεται ότι αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ( $p < 0,05$ ) στο φύλο.

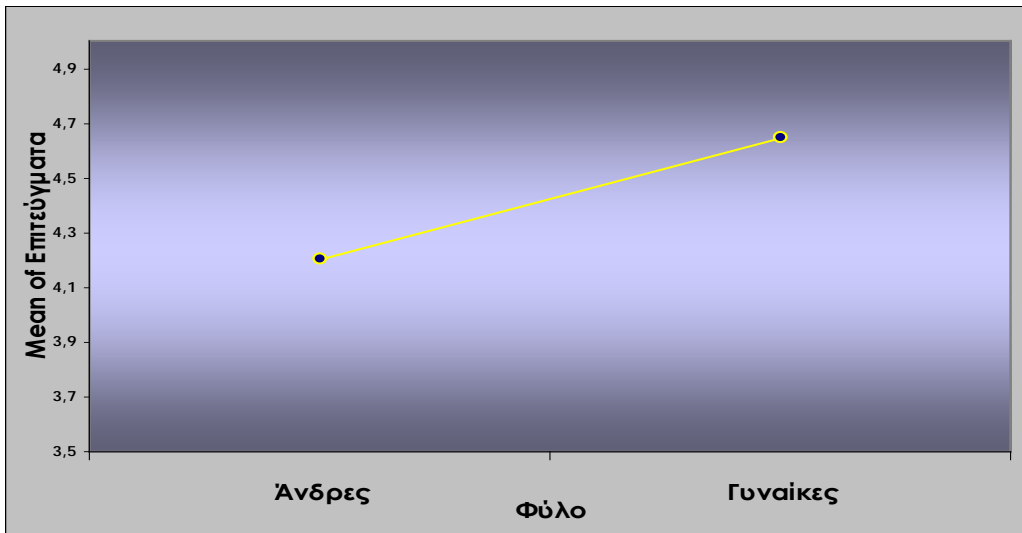
Οι υπόλοιπες συγκρίσεις των μέσων όρων έδειξαν ότι οι διαφορές στις επιδόσεις δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $p > 0,05$ ) και επομένως όλες οι κατηγορίες των ανεξάρτητων μεταβλητών αντιμετωπίζουν σχεδόν ταυτόσημα τον παράγοντα *επιτεύγματα* στην εργασία τους.

Η συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης *επιτεύγματα* με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος εμφανίζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

**Μέσες τιμές και σταθερές αποκλίσεις των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος για τον παράγοντα υποκίνησης επιτεύγματα.**

<i>Δημογραφικά &amp; επαγγελματικά χαρακτηριστικά</i>		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std Deviation</i>	<i>p-value</i>
<b>Φύλο</b>	Άνδρες	18	4,2037	,76815	,004
	Γυναίκες	54	4,6481	,45056	
<b>Ηλικία</b>	20-29	4	4,0833	,73912	,277
	30-39	15	4,7333	,31371	
	40-49	35	4,5238	,56178	
	50-59	17	4,4706	,70768	
	60 και άνω	1	5,0000	-----	
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Άγαμος	16	4,3958	,49018	,706
	Έγγαμος	49	4,5646	,62437	
	Διαζευγμένος/η	5	4,6667	,33333	
	Χήρος/α	2	4,6667	,47140	
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>	Απόφοιτος Δημοτικού	3	4,6667	,33333	,780
	Απόφοιτος Γυμνασίου	3	4,5556	,76980	
	Απόφοιτος Λυκείου	32	4,5313	,56072	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	14	4,4048	,74166	
	Απόφοιτος ΑΕΙ	13	4,4872	,57115	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	5	4,8000	,18257	
	Κάτοχος Διδακτορικού	2	5,0000	,00000	
<b>Θέση ευθύνης</b>	Υπάλληλος	63	4,5714	,56616	,132
	Προϊστάμενος	7	4,1429	,60422	
	Διευθυντής	2	4,8333	,23570	
<b>Χρόνια απασχόλησης</b>	0-2	5	4,5333	,55777	,287
	3-5	7	4,6190	,67847	
	6-10	6	4,6111	,38968	
	11-20	48	4,4583	,60191	
	>20	6	5,0000	,00000	
<b>Εισόδημα</b>	Έως 700€	10	4,4000	,66295	,176
	701-1000€	42	4,6587	,45076	
	1001-1300€	18	4,2963	,73109	
	1301-1500€	1	4,6667	-----	
	1501-2000€	1	5,0000	-----	
<b>Επηρεασμός εργασίας από τη προσφυγή στο Δ.Ν.Τ</b>	Πολύ	45	4,5852	,53255	,774
	Αρκετά	20	4,4333	,49677	
	Λίγο	5	4,4667	1,19257	
	Καθόλου	2	4,6667	,47140	
<b>Διαφοροποίηση οικονομικής κατάστασης</b>	Πολύ	48	4,5694	,60322	,519
	Αρκετά	23	4,4493	,51843	
	Λίγο	1	5,0000	-----	
	Καθόλου	-----	-----	-----	

Όσο αφορά το φύλο διαγραμματικά έχουμε τη κάτωθι απεικόνιση:



Διάγραμμα 5.4.5.2.1 Μεταβολή μέσης τιμής για τον παράγοντα επιτεύγματα σε σχέση με το φύλο

### 5.4.5.3 Συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης συνάδελφοι με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Η συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης συνάδελφοι με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος εμφανίζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα του πίνακα διαπιστώνουμε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο, την ηλικία, τη θέση ευθύνης καθώς και προς το εισόδημα. Οι άνδρες δείχνουν να υποκινούνται λιγότερο από τις γυναίκες από τον συγκεκριμένο παράγοντα ( $3,4028 \pm 75799$  και  $4,1528 \pm 62837$  αντίστοιχα).

Από την post-hoc ανάλυση με τη μέθοδο Bonferroni για τη μεταβλητή ηλικία, διαπιστώνουμε ότι σημαντικά διαφοροποιούνται οι νεότεροι ηλικιακά σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες, μη θεωρώντας ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα υποκίνησης τους συναδέλφους.

Όσον αφορά τη θέση ευθύνης βλέπουμε σημαντική διαφοροποίηση των προϊσταμένων που υποκινούνται λιγότερο σε σχέση με τις άλλες δύο υποομάδες.

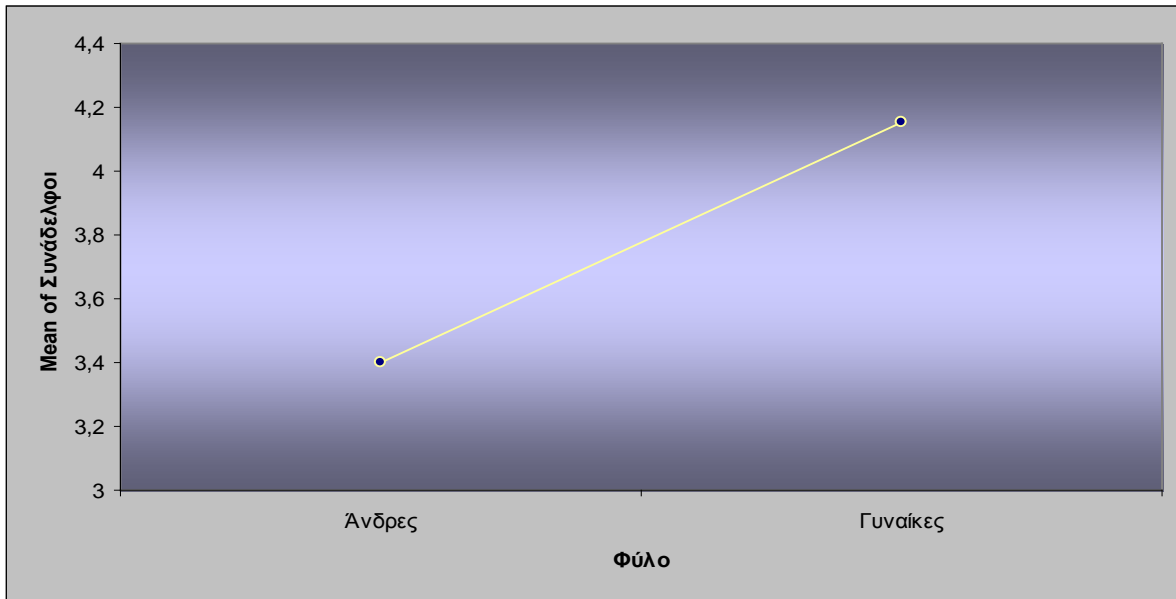
Τέλος, ως προς το εισόδημα φαίνεται να υποκινούνται περισσότερο όσοι έχουν καθαρό μηνιαίο εισόδημα 701-1000€ και 1501-2000€

Οι υπόλοιπες συγκρίσεις των μέσων όρων έδειξαν ότι οι διαφορές στις επιδόσεις δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $p > 0,05$ ).

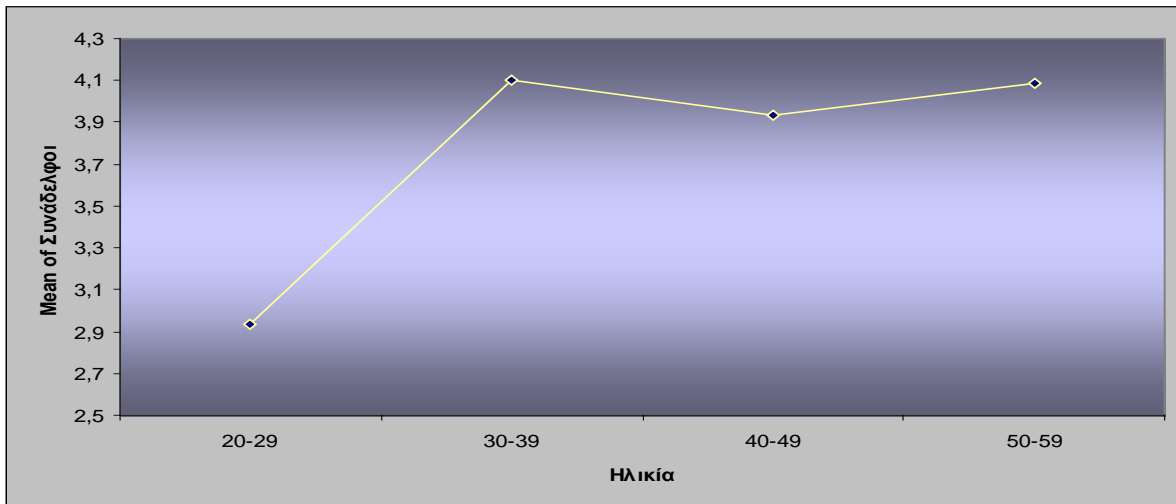
**Μέσες τιμές και σταθερές αποκλίσεις των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος για τον παράγοντα υποκίνησης συνάδελφοι.**

<i>Δημογραφικά &amp; επαγγελματικά χαρακτηριστικά</i>		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std Deviation</i>	<i>p-value</i>
<b>Φύλο</b>	Άνδρες	18	3,4028	,75799	,000
	Γυναίκες	54	4,1528	,62837	
<b>Ηλικία</b>	20-29	4	2,9375	,23936	,024
	30-39	15	4,1000	,50709	
	40-49	35	3,9357	,67340	
	50-59	17	4,0882	,90976	
	60 και άνω	1	5,0000	-----	
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Άγαμος	16	3,5781	,56065	,087
	Έγγαμος	49	4,0510	,78226	
	Διαζευγμένος/η	5	4,1500	,22361	
	Χήρος/α	2	4,5000	,70711	
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>	Απόφοιτος Δημοτικού	3	4,2500	,43301	,133
	Απόφοιτος Γυμνασίου	3	4,5000	,66144	
	Απόφοιτος Λυκείου	32	4,0781	,69976	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	14	3,8929	,83040	
	Απόφοιτος ΑΕΙ	13	3,4615	,72777	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	5	4,1500	,54772	
	Κάτοχος Διδακτορικού	2	4,2500	,35355	
<b>Θέση ευθύνης</b>	Υπάλληλος	63	4,0437	,70645	,015
	Προϊστάμενος	7	3,2143	,66815	
	Διευθυντής	2	4,1250	,53033	
<b>Χρόνια απασχόλησης</b>	0-2	5	3,4000	,78262	,062
	3-5	7	4,0357	,71339	
	6-10	6	4,0417	,73172	
	11-20	48	3,9167	,72445	
	>20	6	4,6667	,37639	
<b>Εισόδημα</b>	Έως 700€	10	3,8250	,88231	,002
	701-1000€	42	4,2202	,56093	
	1001-1300€	18	3,4306	,76603	
	1301-1500€	1	3,7500	-----	
	1501-2000€	1	4,5000	-----	
<b>Επηρεασμός εργασίας από τη προσφυγή στο Δ.Ν.Τ</b>	Πολύ	45	4,1000	,71589	,236
	Αρκετά	20	3,7625	,52236	
	Λίγο	5	3,7500	1,39194	
	Καθόλου	2	3,5000	,70711	
<b>Διαφοροποίηση οικονομικής κατάστασης</b>	Πολύ	48	3,9948	,81621	,873
	Αρκετά	23	3,9130	,55702	
	Λίγο	1	3,7500	-----	
	Καθόλου	-----	-----	-----	

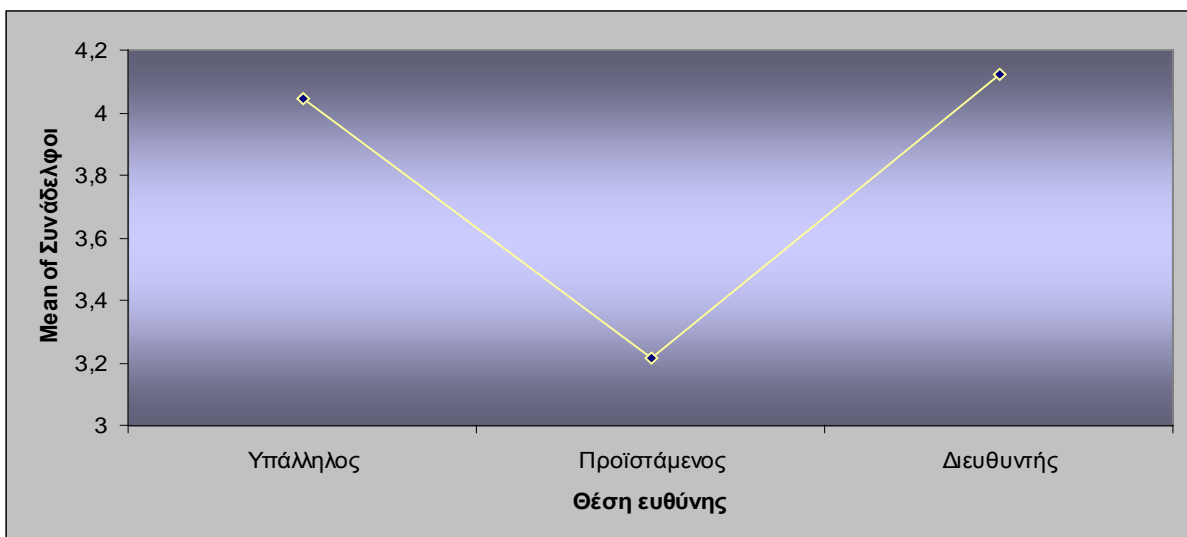
Διαγραμματικά έχουμε τις παρακάτω απεικονίσεις:



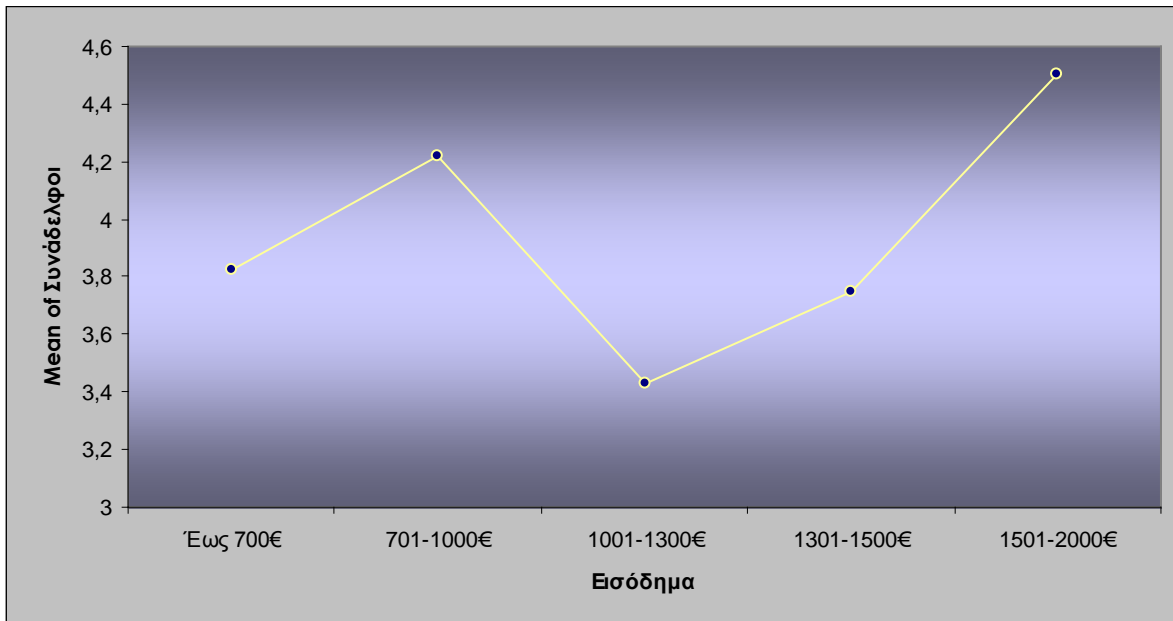
Διάγραμμα 5.4.5.3.1 Μεταβολή μέσης τιμής για τον παράγοντα *συνάδελφοι* σε σχέση με το φύλο



Διάγραμμα 5.4.5.3.2 Μεταβολή μέσης τιμής για τον παράγοντα *συνάδελφοι* σε σχέση με την ηλικία



Διάγραμμα 5.4.5.3.3 Μεταβολή μέσης τιμής για τον παράγοντα *συνάδελφοι* σε σχέση με τη θέση ευθύνης



Διάγραμμα 5.4.5.3.4 Μεταβολή μέσης τιμής για τον παράγοντα *συνάδελφοι* σε σχέση με το εισόδημα

#### **5.4.5.4 Συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης *χαρακτηριστικά εργασίας* με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος.**

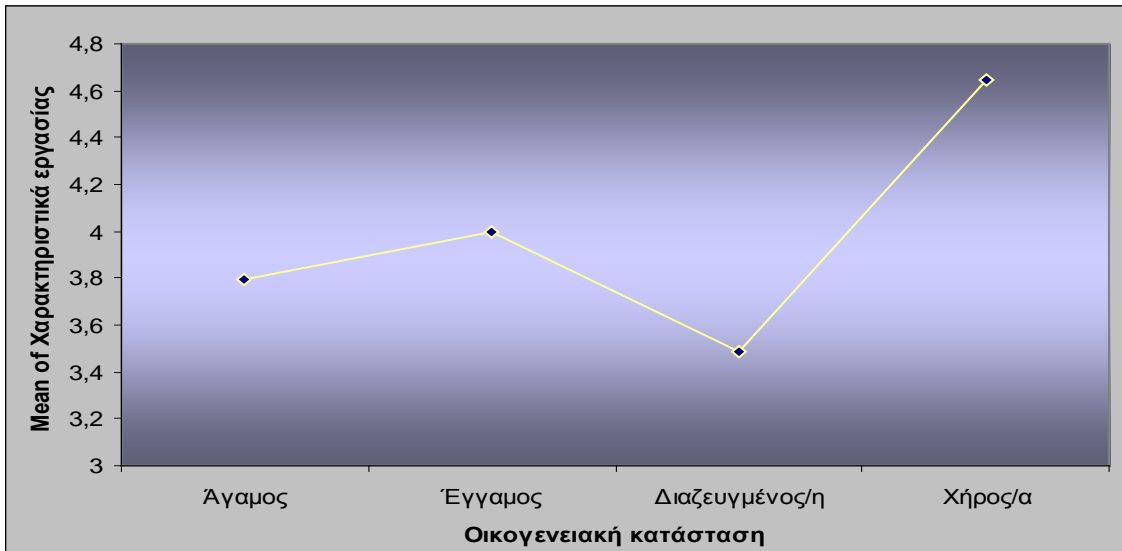
Η συσχέτιση του παράγοντα υποκίνησης *χαρακτηριστικά εργασίας* με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος εμφανίζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Στον παράγοντα υποκίνησης *χαρακτηριστικά εργασίας* ο οποίος είναι και ο ασθενέστερος για το σύνολο του δείγματος, παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ( $p < 0,05$ ) ως προς την οικογενειακή κατάσταση. Η υποομάδα των χήρων διαφοροποιείται σημαντικά από τις υπόλοιπες ομάδες και φαίνεται ότι υποκινείται περισσότερο, ενώ λιγότερο η υποομάδα των διαζευγμένων. Οι υπόλοιπες συγκρίσεις των μέσων όρων έδειξαν ότι οι διαφορές στις επιδόσεις δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $p > 0,05$ ).

**Μέσες τιμές και σταθερές αποκλίσεις των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος για τον παράγοντα υποκίνησης χαρακτηριστικά εργασίας.**

<i>Δημογραφικά &amp; επαγγελματικά χαρακτηριστικά</i>		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std Deviation</i>	<i>p-value</i>
<b>Φύλο</b>	Άνδρες	18	3,5952	,85328	,017
	Γυναίκες	54	4,0476	,61178	
<b>Ηλικία</b>	20-29	4	3,7143	,52164	,453
	30-39	15	3,9238	,60577	
	40-49	35	3,8653	,75984	
	50-59	17	4,0756	,68720	
	60 και άνω	1	5,0000	-----	
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Άγαμος	16	3,7946	,33389	,006
	Έγγαμος	49	3,9971	,77563	
	Διαζευγμένος/η	5	3,4857	,64365	
	Χήρος/α	2	4,6429	,50508	
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>	Απόφοιτος Δημοτικού	3	4,0000	,28571	,981
	Απόφοιτος Γυμνασίου	3	3,8571	,28571	
	Απόφοιτος Λυκείου	32	3,9598	,86952	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	14	3,8265	,75630	
	Απόφοιτος ΑΕΙ	13	3,9341	,49698	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	5	3,9143	,19166	
	Κάτοχος Διδακτορικού	2	4,3571	,30305	
<b>Θέση ευθύνης</b>	Υπάλληλος	63	3,9592	,72682	,577
	Προϊστάμενος	7	3,6735	,52628	
	Διευθυντής	2	4,0714	,10102	
<b>Χρόνια απασχόλησης</b>	0-2	5	4,2000	,51110	,356
	3-5	7	4,2653	,68228	
	6-10	6	3,5714	,69985	
	11-20	48	3,8839	,73120	
	>20	6	4,0952	,52424	
<b>Εισόδημα</b>	Έως 700€	10	3,8286	,69596	,747
	701-1000€	42	4,0238	,78874	
	1001-1300€	18	3,7698	,49278	
	1301-1500€	1	4,0000	-----	
	1501-2000€	1	4,1429	-----	
<b>Επηρεασμός εργασίας από τη προσφυγή στο Δ.Ν.Τ</b>	Πολύ	45	3,9619	,81007	,811
	Αρκετά	20	3,8286	,39492	
	Λίγο	5	4,1429	,81441	
	Καθόλου	2	3,8571	,00000	
<b>Διαφοροποίηση οικονομικής κατάστασης</b>	Πολύ	48	3,9702	,79127	,818
	Αρκετά	23	3,8571	,49299	
	Λίγο	1	4,0000	-----	
	Καθόλου	-----	-----	-----	

Όσο αφορά την οικογενειακή κατάσταση, παρουσιάζεται διαγραμματικά ως εξής:



**Διάγραμμα 5.4.5.4.1** Μεταβολή μέσης τιμής για τον παράγοντα *χαρακτηριστικά εργασίας* σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

### **5.4.5.5 Συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος.**

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τη μεγαλύτερη επίδοση σημείωσε η ηλικιακή ομάδα 60 και άνω, όσοι έχουν εισόδημα 1301-1500€ καθώς και οι απόφοιτοι γυμνασίου. Από την άλλη πλευρά όσοι έχουν εισόδημα έως 700€ και οι απόφοιτοι ΑΕΙ, φαίνεται να είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Συνολικά, συσχετίζοντας την επαγγελματική ικανοποίηση του δείγματος με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του, παρατηρούμε ότι οι συγκρίσεις των μέσων όρων τους δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $p > 0,05$ ).



**Μέσες τιμές και σταθερές αποκλίσεις των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος με την επαγγελματική ικανοποίηση.**

<i>Δημογραφικά &amp; επαγγελματικά χαρακτηριστικά</i>		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std Deviation</i>	<i>p-value</i>
<b>Φύλο</b>	Άνδρες	18	3,1111	,75840	,073
	Γυναίκες	54	3,4815	,74582	
<b>Ηλικία</b>	20-29	4	3,0000	,81650	,101
	30-39	15	3,1333	,63994	
	40-49	35	3,3429	,83817	
	50-59	17	3,7647	,56230	
	60 και άνω	1	4,0000	-----	
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Άγαμος	16	3,0625	,57373	,139
	Έγγαμος	49	3,5306	,76654	
	Διαζευγμένος/η	5	3,2000	,83666	
	Χήρος/α	2	3,0000	1,41421	
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>	Απόφοιτος Δημοτικού	3	3,3333	,57735	,272
	Απόφοιτος Γυμνασίου	3	4,0000	1,00000	
	Απόφοιτος Λυκείου	32	3,5000	,84242	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	14	3,4286	,64621	
	Απόφοιτος ΑΕΙ	13	2,9231	,64051	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	5	3,4000	,54772	
	Κάτοχος Διδακτορικού	2	3,5000	,70711	
<b>Θέση ευθύνης</b>	Υπάλληλος	63	3,3968	,77334	,917
	Προϊστάμενος	7	3,2857	,75593	
	Διευθυντής	2	3,5000	,70711	
<b>Χρόνια απασχόλησης</b>	0-2	5	3,2000	,83666	,959
	3-5	7	3,2857	,75593	
	6-10	6	3,5000	,54772	
	11-20	48	3,4167	,76724	
	>20	6	3,3333	1,03280	
<b>Εισόδημα</b>	Έως 700€	10	2,9000	,73786	,120
	701-1000€	42	3,5476	,77152	
	1001-1300€	18	3,2778	,66911	
	1301-1500€	1	4,0000	-----	
	1501-2000€	1	3,0000	-----	
<b>Επηρεασμός εργασίας από τη προσφυγή στο Δ.Ν.Τ</b>	Πολύ	45	3,3778	,83364	,261
	Αρκετά	20	3,3000	,65695	
	Λίγο	5	4,0000	,00000	
	Καθόλου	2	3,0000	,00000	
<b>Διαφοροποίηση οικονομικής κατάστασης</b>	Πολύ	48	3,4583	,82406	,525
	Αρκετά	23	3,2609	,61919	
	Λίγο	1	3,0000	-----	
	Καθόλου	-----	-----	-----	

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οικονομική κρίση και η παρατεταμένη ύφεση που πλήττει την Ελλάδα, έχει επιφέρει δυσμενείς οικονομικές συνθήκες για το σύνολο του πληθυσμού. Οι υπηρεσίες υγείας έχουν πληγεί άμεσα και είναι επιτακτική η ανάγκη για αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Το σημαντικότερο ρόλο σε όλη αυτή τη προσπάθεια καλείται να παίξει το ανθρώπινο δυναμικό του εκάστοτε οργανισμού. Σε έναν υγειονομικό οργανισμό όπως το δημόσιο νοσοκομείο, η εύρυθμη λειτουργία του εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού (ιατρικό, νοσηλευτικό και διοικητικό). Ως εκ τούτου, η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να έχει ως κύριο μέλημα να διαμορφώνει εκείνες τις συνθήκες και τα κίνητρα που είναι σε θέση να υποκινήσουν τους εργαζομένους ώστε να αποδίδουν και να εργάζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η παρούσα μελέτη, λοιπόν, επιχείρησε να αναδείξει τους παράγοντες υποκίνησης του διοικητικού προσωπικού σε ένα γενικό νοσοκομείο του νομού Αττικής. Το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης βασίστηκε σε κλασικές θεωρίες υποκίνησης των εργαζομένων, οι οποίες εδώ και αρκετά χρόνια αποτελούν τον οδηγό για παρόμοιες έρευνες, τη θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow και τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Οι 18 ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν αποτελούν τέσσερις υποομάδες που περιλαμβάνουν τους τέσσερις παράγοντες υποκίνησης και είναι *η αμοιβή, τα επιτεύγματα, οι συνάδελφοι και τα χαρακτηριστικά εργασίας*.

Με βάση την ανάλυση των ερωτηματολογίων των 72 εργαζομένων του συγκεκριμένου νοσοκομείου, διαπιστώνουμε ότι οι γυναίκες αντιστοιχούν σε ποσοστό 75%, γεγονός που αποτελεί ένδειξη πως η εργασία σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας κατέχει χαμηλή προτεραιότητα στις προτιμήσεις των ανδρών. Οι ηλικίες που επικρατούν είναι μεταξύ 40 και 49 ετών, ενώ το 68,06% του δείγματος είναι έγγαμοι. Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο, υπάρχει συντριπτική πλειοψηφία των αποφοίτων Λυκείου (44,44%), ενώ υπάρχει σχεδόν ίση κατανομή μεταξύ αποφοίτων ΤΕΙ (19,44%) και αποφοίτων ΑΕΙ (18,06%).

Σχετικά με τα χρόνια απασχόλησης, το 66,67% του δείγματος εργάζεται 11-20 χρόνια στο νοσοκομείο, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι οι υπάλληλοι που έχουν προσληφθεί τα 2 τελευταία χρόνια, αντιστοιχούν μόλις στο 6,94%. Παρατηρώντας τα ποσοστά της ηλικίας και των χρόνων απασχόλησης στο νοσοκομείο, διαπιστώνουμε πως δεν υπάρχει επαρκής ανανέωση

του προσωπικού. Στην κατανομή του προσωπικού ανάλογα με τη θέση ευθύνης του, όπως ήταν αναμενόμενο, υπερέχουν οι υπάλληλοι με ποσοστό 87,50%.

Στις ερωτήσεις που αφορούν την οικονομική κρίση η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (62,50%) θεωρεί ότι έχει επηρεαστεί πολύ η εργασία τους μετά τη προσφυγή της χώρας μας στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Σχετικά με την οικονομική τους κατάσταση, η πλειοψηφία του προσωπικού (66,67%) θεωρεί ότι έχει διαφοροποιηθεί πολύ, το 40,28% των συμμετεχόντων αισθάνονται μεγάλη ανασφάλεια για πιθανή απώλεια της εργασίας τους, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το 34,72% αισθάνεται αρκετή. Το εργασιακό καθεστώς που υπάρχει δεν επιφέρει σιγουριά στους εργαζόμενους αφού το 38,89% δεν αισθάνεται καμία ασφάλεια και το 37,50% αισθάνεται λίγο. Στην ερώτηση σχετικά με τις σχέσεις με τους συναδέλφους, το 61,11% θεωρεί ότι δεν έχουν γίνει πιο ανταγωνιστικές, ενώ το 27,78% θεωρεί ότι έχουν διαφοροποιηθεί λίγο.

Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης μας στο προηγούμενο κεφάλαιο ο παράγοντας *επιτεύγματα* αναδεικνύεται ως ο σημαντικότερος παράγοντας υποκίνησης στο σύνολο του διοικητικού προσωπικού και ασθενέστερος τα *χαρακτηριστικά εργασίας*. Αναλυτικά η σειρά κατάταξης έχει ως εξής:

<b><i>Επιτεύγματα</i></b>	<b>4,5370</b>
<b><i>Αμοιβή</i></b>	<b>4,1771</b>
<b><i>Συνάδελφοι</i></b>	<b>3,9653</b>
<b><i>Χαρακτηριστικά Εργασίας</i></b>	<b>3,9345</b>

Αυτό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι η σπουδαιότητα της εργασίας τους, αλλά και η εκτίμηση και ο σεβασμός στο πρόσωπο και στο επάγγελμά τους αποτελούν ισχυρότερα κίνητρα σε σχέση με τις οικονομικές απολαβές, τη συναδελφικότητα, καθώς και με τη φύση της εργασίας τους. Ο παράγοντας αυτός συσχετίστηκε στατιστικά σημαντικά με το φύλο, καθώς οι γυναίκες επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες.

Ο δεύτερος παράγοντας υποκίνησης σε σπουδαιότητα είναι η *αμοιβή*. Σύμφωνα με τους εργαζομένους οι καλές οικονομικές απολαβές από την εργασία τους, οι άδειες και το συνταξιοδοτικό αποτελούν σημαντικά κίνητρα για να υποκινηθούν στην εργασία τους. Το γεγονός αυτό μπορεί να συσχετιστεί με την περίοδο οικονομικής ύφεσης που διανύουμε, την ανασφάλεια για πιθανή απώλεια της εργασίας και τη διαφοροποιημένη οικονομική κατάσταση που έχει αποφέρει. Αναφορικά με την έρευνά μας, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο. Οι γυναίκες δείχνουν να θεωρούν περισσότερο σημαντική την αμοιβή σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους.

Ο τρίτος παράγοντας είναι οι *συνάδελφοι*. Στον συγκεκριμένο παράγοντα εντοπίσαμε αρκετές στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο, την ηλικία, τη θέση ευθύνης και το εισόδημα. Οι γυναίκες φαίνεται να υποκινούνται περισσότερο από τους άνδρες, ενώ για τη μεταβλητή ηλικία, διαπιστώνουμε ότι σημαντικά διαφοροποιούνται οι νεότεροι ηλικιακά (20-29) σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες, μη θεωρώντας ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα υποκίνησης τους συναδέλφους. Όσο αφορά τη θέση ευθύνης, οι προϊστάμενοι υποκινούνται λιγότερο σε σχέση με τις άλλες δύο υποομάδες. Τέλος, ως προς το εισόδημα φαίνεται να υποκινούνται περισσότερο όσοι έχουν καθαρό μηνιαίο εισόδημα 701-1000€ και 1501-2000€

Ασθενέστερος παράγοντας υποκίνησης θεωρούνται τα *χαρακτηριστικά εργασίας*, που όμως θεωρείται σημαντικός για τους χήρους/-ες, ακολουθούμενους από τους έγγαμους, που αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία σε αυτόν το παράγοντα.

Αναζητώντας παρόμοιες μελέτες στην ελληνική επικράτεια, τα αποτελέσματα της έρευνάς μας συμφωνούν με τα αποτελέσματα πρόσφατης ελληνικής μελέτης σε επαγγελματίες υγείας (Kontodimopoulos et al., 2009) αλλά και με αυτά πρόσφατης μελέτης σε νοσοκομείο της Κύπρου (Lambrou et al., 2010). Επίσης η έρευνα του Γκαβαρδίνου (2012) και του Νιάβη (2010) κατέληξαν στο ότι τα επιτεύγματα είναι ο σημαντικότερος παράγοντας υποκίνησης και τα χαρακτηριστικά εργασίας ο ασθενέστερος. Παρατηρούνται όμως διαφορές στη δεύτερη και τρίτη θέση αφού στη δεύτερη κατατάσσονται οι συνάδελφοι και στη τρίτη θέση η αμοιβή. Η έρευνα του Κοσμίδη (2011) κατατάσσει στη πρώτη θέση τα επιτεύγματα, ενώ ακολουθούν οι συνάδελφοι, τα χαρακτηριστικά εργασίας και τέλος η αμοιβή, σαφώς διαφοροποιημένη σειρά κατάταξης από τη δική μας.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε την έρευνά μας με το θεωρητικό μέρος και συγκεκριμένα με τη θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow και τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.

Σύμφωνα με την θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow οι ανάγκες κατατάσσονται ιεραρχικά και κάθε ανάγκη που βρίσκεται σε κατώτερο επίπεδο έχει απόλυτη προτεραιότητα απέναντι σε μια ανάγκη που βρίσκεται υψηλότερα στην ιεραρχία. Όταν ικανοποιείται μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου το άτομο αισθάνεται την ανάγκη να ικανοποιήσει μια ανάγκη του ανώτερου επιπέδου και αυτό επαναλαμβάνεται σε όλες τις κλίμακες της πυραμίδας. Ο παράγοντας υποκίνησης *αμοιβή* συνδέεται με την πρώτη και τη δεύτερη βαθμίδα δηλαδή τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες διαβίωσης. Στην επόμενη βαθμίδα της πυραμίδας, την τρίτη (κοινωνικές ανάγκες) ανήκει ο παράγοντας *συνάδελφοι*, στην τέταρτη (ανάγκες

εκτίμησης) τα *χαρακτηριστικά εργασίας* και στην ανώτερη βαθμίδα, την πέμπτη (ανάγκες αυτοπραγμάτωσης), ανήκουν τα *επιτεύγματα* αντιστοίχως.

Σύμφωνα με τη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg, οι παράγοντες υγιεινής (περιλαμβάνουν την *αμοιβή* και τους *συνάδελφους*), δε θα υποκινήσουν ποτέ τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοσή τους, όμως η απουσία τους είναι δυνατόν να τους οδηγήσει σε δυσαρέσκεια. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες υποκίνησης έχουν την δυνατότητα να υποκινήσουν τους εργαζόμενους και επομένως να τους οδηγήσουν σε αύξηση της απόδοσής τους. Η απουσία τους δε σημαίνει υποχρεωτικά κάποιο αίσθημα δυσαρέσκειας αλλά τους οδηγεί σε μια κατάσταση ουδετερότητας. Σε αυτούς τους παράγοντες ανήκουν οι παράγοντες υποκίνησης *επιτεύγματα* και *χαρακτηριστικά εργασίας*.

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της έρευνας με το θεωρητικό υπόβαθρο, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η σειρά κατάταξης των παραγόντων υποκίνησης που εμφανίζεται σε γενικές γραμμές στη παρούσα μελέτη, δεν είναι ίδια με αυτή της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Επίσης, ούτε η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg δεν επιβεβαιώνεται πλήρως από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, αφού τα *χαρακτηριστικά εργασίας* δεν υποκινούν επαρκώς τους εργαζομένους.

Όσο αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού διαπιστώνουμε ένα μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (μέση τιμή 3,39), ενώ δεν εμφανίζει σημαντικές στατιστικά συσχετίσεις. Άρα, το σύνολο των υποομάδων παραμένει ανεξάρτητο των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών ως προς την ικανοποίηση από την εργασία τους.

Στους περιορισμούς της μελέτης πρέπει να αναφερθεί ότι το δείγμα της έρευνας αφορούσε μόνο σε διοικητικό προσωπικό ενός γενικού νοσοκομείου, και όχι στο σύνολο των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται σε αυτό. Επισημαίνεται επίσης ο δημόσιος χαρακτήρας του συγκεκριμένου ιδρύματος. Τα παραπάνω περιορίζουν τις δυνατότητες γενίκευσης των αποτελεσμάτων στο σύνολο των επαγγελματιών υγείας της χώρας μας. Περαιτέρω μελέτες σε υποομάδες επαγγελματιών υγείας, ή σε αντιπροσωπευτικό πανελλαδικό δείγμα του συνόλου των επαγγελματιών υγείας θα μπορούσαν να διαφωτίσουν περισσότερο τα ζητήματα που σχετίζονται με τους παράγοντες υποκίνησης των επαγγελματιών υγείας στην Ελλάδα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **A. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

**Ανώνυμο**, (2010), Ελληνικό Δημόσιο Νοσοκομείο: Ανάλυση των Αρχών Διοίκησης. Ποιος ο Βέλτιστος Τρόπος Διοίκησης των Σύγχρονων Δημόσιων Νοσοκομείων. Ανάλυση Προγραμματισμού με Παρουσίαση Παραδείγματος, Health Academy, Αθήνα,

Διαθέσιμο στο [http://www.healthacademy.gr/?p=155&upm\\_export=print](http://www.healthacademy.gr/?p=155&upm_export=print)

**Αλετράς Β., Μπασιούρη Φ., Κοντοδημόπουλος Ν., Ιωαννίδου Δ., Νιάκας Δ.**, (2008), Ανάπτυξη Ελληνικού Ερωτηματολογίου Ικανοποίησης Νοσηλευθέντων Ασθενών και Έλεγχος των Βασικών του Ψυχομετρικών του Ιδιοτήτων, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, Τόμος 26, Ν° 1, σελ. 79-89

**Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**, (2009), Ικανοποίηση των Ασθενών από τις Υπηρεσίες Εξωτερικών Ιατρείων των Δημόσιων Νοσοκομείων της Κύπρου, Δημοσίευτη Έρευνα, ΑΠΚΥ για λογαριασμό του Υπουργείου Υγείας της Κύπρου, Κύπρος

**Αυλωνίτης Γ., Σταθακόπουλος Β.**, (1997), Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, , σελ 365-393

**Γάκη Ε.**, (2010), Παράγοντες Υποκίνησης Νοσηλευτικού Προσωπικού στο Περιφερειακό Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών, Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

**Γκαβαρδίνας Χ.**, (2012), Η υποκίνηση του προσωπικού σε ένα δημόσιο νοσοκομείο, Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

**Δικαίος Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ.**, (1999), Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, σελ. 60-67,95-102,309-337

**Δημητρόπουλος Ε.**, Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας, (2001), εκδ. Έλλην, Αθήνα

**Ζαβλανός Μ.**, (1998), Μάνατζμεντ, εκδ. Έλλην, Αθήνα, σελ. 275

**Ζαφειρόπουλος Κ.**, (2005), Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία, εκδ. Κριτική, Αθήνα

**Θεοδώρου Μ., Μητροσύλη Μ.**, (1999), Υπηρεσίες Υγείας/Νοσοκομείο Ιδιοτυπίες και Προκλήσεις, Δομή και Λειτουργία του Ελληνικού Συστήματος Υγείας (Διοικητικές και Νομικές Διαστάσεις), Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Τόμος Γ, σελ.80-85

- Καλλιγά Α.**, (2011), Παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Διπλωματική εργασία, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα
- Καρυώτης Π.**, (1992), Management υπηρεσιών υγείας και βιοϊατρική τεχνολογία, εκδ. Euroclinica, Αθήνα
- Κιόχος Π.**, (2002), Περιγραφική Στατιστική, εκδ. Interbooks, Αθήνα, σελ.233-236
- Κοσμίδης Α.**, (2011), Υποκίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού στο Γενικό νοσοκομείο Κιλκίς, Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Κουτούζης Μ.**, (1999), Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Κουφάρης Γ.**, Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές, Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010
- Λανάρα Β.**, (2002), Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών: Θεωρητικό και Οργανωτικό πλαίσιο, Θ΄ Έκδοση, Αθήνα
- Λιαρόπουλος Α.**, (2010), Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας, εκδ. Βήτα medical arts Διεθνή Συστήματα Υγείας. Β τόμος., Αθήνα
- Μακρής Μ., Θεοδώρου Μ., Middleton Ν.**, (2011), Η Επαγγελματική Ικανοποίηση στα Δημόσια Γενικά Νοσοκομεία της Κύπρου, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, Τόμος 28, Ν° 2, σελ. 234-244
- Μάρκοβιτς Γ.**, (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία, εκδ. University Studio Press, Αθήνα, σελ.89, 250
- Μάρκοβιτς Γ., Μοναστηρίδου Σ.**, (2011), Παρακίνηση του Νοσηλευτικού Προσωπικού και Πλαίσιο Ρεαλιστικών Κινήτρων σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο, Το Βήμα του Ασκληπιού, Τόμος 10, Τεύχος 4, Αθήνα, σελ. 502-515
- Μπουραντάς Δ.**, (2002), Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, εκδ. Μπένου, Αθήνα, , σελ. 250-251,287-292
- Νιάκας Δ.**, (2003), Θέματα Διοίκησης και Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας, εκδ. Mediforce Servises S.A., Αθήνα, σελ. 161-172

**Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ.**, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον, εκδ. Ανικούλα, Αθήνα, σελ. 196-199

**Πάσχος Γ.**, (2003), Το Ανθρώπινο Δυναμικό στη Δημόσια Διοίκηση, Οικονομικά Χρονικά, Αθήνα, Τεύχος 123, σελ. 36

**Πανηγυράκης Γ.**, (2001), Σύγχρονη διοικητική δημοσίων σχέσεων, εκδ. Μπένου, Αθήνα

**Σιάρδος Κ.Γ.**, (2005), Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα

**Σπηλιωτόπουλος Ε.**, (2001), Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα

**Φαναριώτης Π.**, (1999), Εισαγωγή στο σύγχρονο δημόσιο management: Δημόσια διοίκηση, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα

**Χολέβας Γ.**, (1995), Οργάνωση και Διοίκηση (Management), εκδ. Interbooks, Αθήνα, σελ. 201-215

**Χυτήρης Λ.**, (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, εκδ. Interbooks, Αθήνα, σελ. 150-184

**Χυτήρης Λ.**, (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδ. Interbooks, Αθήνα, σελ. 189-220

## **B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

**Adams J.**, (1963), Towards an Understanding of Equity, Journal of Abnormal and Social Psychology, p. 422-436

**Babbie E., Mouton J., Vorster P., Prozesky B.**, (2001), The Practice of Social Research, Oxford University Press Southern Africa, Cape Town

**Berelson B & Steiner G A.**, (1964), Human behavior: an inventory of scientific findings. New York: Harcourt, Brace & World

**Bezerra D., Andrade J., Andrade M., Vieira J., Pimentel D.**, Team Motivation and Motivational Strategies Adopted by Nurses, Rev. bras enferm., Vol. 63, No 1, p.33-37

**Birdsall N.**, (2009), How to unlock the \$1 trillion that developing countries urgently need to cope with the crisis. Center for Global development

**Cully, M., Woodland, S., O'Reilly, A and Dix, G.**, (1999), Small Business Employment Relations in Workplace Employee Relations Survey, Routledge London



**Judge A., Thoreson J., Bono E., Patton K.,** (2001), The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bull*, Vol. 127, No 3, p.376-407

**Dieleman M., Cuong V., Anh V., Martineau T.,** Identifying Factors for Job Motivation of Rural Health Workers in North Viet Nam, *Human Resources Health*, Vol. 5, No 1, p.10

**Flarey D.L.,** (1991), Management and Leadership for Nurse Administrators, *Journal of Nursing Administration*

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

**Higgins R.,** (1995), *Problems and Process: International Law and how we use it*, Oxford University Press

**Kivimaki M., Voutilainen P., Koskinen P.,** (1995), Job Enrichment, Work Motivation and Job Satisfaction in Hospitals Wards: Testing the Job Characteristics Model, *Journal of Nursing Management*, Vol. 3, No. 2, p. 87-92

**Keith D.,** (1962), *Human Relations at Work*, BOOK REVIEWS, New York

**Kontodimopoulos N., Paleologou V., Niakas D.,** (2009), Identifying Important Motivational Factors for Professionals in Greek Hospitals, *BMC Health Services Research*, Vol. 9, N<sup>o</sup> 164

**Lam H., Watkins R., Hayward R., et al.,** A Randomised Controlled Study of Cognitive Therapy for Relapse Prevention for Bipolar Affective Disorder: Outcome of the First Year, *Archives of General Psychiatry*, 60, p.145-152

**Lambiris B., Gitona K., Drosou V., Niakas D.,** (2008), A Proposed Instrument for the Assessment of Job Satisfaction in the Greek Mental NSH Hospitals, *Journal of Medical Systems*, Vol 32, N<sup>o</sup> 4

**Lambrou P., Kontodimopoulos N., Niakas D.,** (2010), Motivation and Job Satisfaction Among Medical and Nursing Staff in a Cyprus Public General Hospital, *Human Resources for Health*, Vol. 8, No 6

**Locke E.,** (1968), Toward a Theory of Task Performance and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, Fall, p.157-189

**Maslow A.,** A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, Vol. 50, p. 370-396

**McClelland D.**, (1962), Business Drive and National Achievement, Harvard Business Review, p. 99-112

**Montana P., Charnov B.**, (2002), Μάνατζμεντ, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.260-269

**Paleologou V., Kontodimopoulos N., Stamouli A., Aletras V., Niakas D.**, (2009), Developing and Testing an Instrument for Identifying Performance Incentives in the Greek Health Care Sector, BMC Health Services Research, Vol. 6, No 118

**Perry James L., Wise Lois Recascino**, (1990), The Motivational Bases of Public Service, Public Administration Review, Vol. 50, No. 3, pp. 367-373.

**Pinder C.**, (1984), Work motivation, Glenview, IL Scott, Fores-man

**Porter L.W., Lawler E.**, (1968), Managerial Attitudes and Performance, Irwin, New York

**Robert Wood Johnson Foundation**, (2007), Nurse Leaders in the Boardroom, Princeton, New Jersey

**Soeken L., Zangaro A.**, A Meta Analysis of Studies of Nurses Job Satisfaction, Research in Nursing and Health, Vol 4, No 4, p.445-448

**Steer R., Porter L.**, (1975), Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill, 5th Edition, New York, p.3-25

**Strauss A., Corbin J.**, (1990), Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, CA: Sage Publications, Newbury Park,

**Taylor F.**, (1947), Scientific Management: Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management, Testimony Before the Special House Committee, Harper&Brothers, New York, p. 129-130

**Vroom V.H.**, (1964), Work and Motivation, John Wiley and Sons, New York

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΕΝΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ

#### ΟΔΗΓΙΕΣ

Στόχος της παρούσας έρευνας, η οποία πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, είναι η διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης των διοικητικών υπαλλήλων σε ένα δημόσιο νοσοκομείο κατά τη περίοδο της κρίσης. Διευκρινίζεται ότι το ερωτηματολόγιο αυτό είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις **δεν** θα χρησιμοποιηθούν για οποιονδήποτε άλλο σκοπό παρά μόνο για επιστημονική έρευνα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Τα αποτελέσματα θα είναι διαθέσιμα, εφόσον το ζητήσετε, μετά το πέρας της εργασίας.

Θα σας παρακαλούσα να αφιερώνετε λίγο από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο αυτό όσο γίνεται πιο προσεκτικά, διότι από την συμπλήρωσή του θα εξαρτηθεί και η ακρίβεια των συμπερασμάτων τα οποία θα εξαχθούν.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την βοήθεια σας,  
Καραμπέρη Μαρία

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Δημογραφικά στοιχεία

Οι πληροφορίες που ζητούνται παρακάτω θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία και για κανένα άλλο σκοπό. Σημειώστε **X** στο αντίστοιχο τετράγωνο.

1. Ποια είναι η ηλικία σας;

20-29

30-39

40-49

50-59

60 και άνω

2. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άνδρας

Γυναίκα

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Άγαμος

Έγγαμος

Διαζευγμένος/η

Χήρος /α

4. Αριθμός παιδιών: .....

5. Μορφωτικό επίπεδο – Εκπαίδευση

Απόφοιτος Δημοτικού

Απόφοιτος Γυμνασίου

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΤΕΙ

Απόφοιτος ΑΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο ανεξαρτήτως θέσης;

0-2

3-5

6-10

11-20

>20

**7.** Ποια είναι η θέση ευθύνης σας;

Υπάλληλος

Προϊστάμενος

Διευθυντής

**8. Καθαρό** μηνιαίο εισόδημα με βάση τις αποδοχές σας από το νοσοκομείο, χωρίς να συνεκτιμηθούν τυχόν δάνεια ή άλλες κρατήσεις υπέρ τρίτων;

Έως 700€     701-1000€     1001-1300€     1301-1500€     1501-2000€     > 2001€

### Οικονομική κρίση

**9.** Πόσο θεωρείτε ότι έχει επηρεαστεί η εργασία σας από την προσφυγή της χώρας μας στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και τα μέτρα που τη συνοδεύουν;

Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Καθόλου

**10.** Πόσο έχει διαφοροποιηθεί η οικονομική σας κατάσταση σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια;

Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Καθόλου

**11.** Αισθάνεστε ανασφάλεια για πιθανή απώλεια της εργασίας σας;

Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Καθόλου

**12.** Αισθάνεστε ασφαλείς με το εργασιακό καθεστώς που υπάρχει;

Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Καθόλου

**13.** Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας μετά τη κρίση έχουν γίνει πιο ανταγωνιστικές;

Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Καθόλου

## Τι με υποκινεί στην εργασία μου

Υποκίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζόμενων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Παρακαλείσθε να απαντήσετε πόσο οι παρακάτω παράγοντες σας υποκινούν περισσότερο για να κάνετε τη δουλειά σας καλύτερα, βάζοντας ένα χ στο αντίστοιχο τετράγωνο.

	Όχι σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μετρίως σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Εξαιρετικά σημαντικό
Αποδοχές και άλλες οικονομικές παροχές ικανοποιητικές για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.	1	2	3	4	5
Συνθήκες εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ά.) καλές.	1	2	3	4	5
Σύνταξη και άλλες ασφαλιστικές παροχές ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών(κανονική, αναρρωτική).	1	2	3	4	5
Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική και αναγνωρίζεται από τη διοίκηση.	1	2	3	4	5
Σεβασμός προς το άτομό μου.	1	2	3	4	5
Καλές ανθρώπινες σχέσεις (συνεργασία, επικοινωνία) με τους συναδέλφους στη δουλειά.	1	2	3	4	5
Ευκαιρίες να κάνω φίλους.	1	2	3	4	5
Η θέση μου τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους συναδέλφους μέσα στο Νοσοκομείο.	1	2	3	4	5
Υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενο.	1	2	3	4	5
Εκτίμηση και αναγνώριση που απολαμβάνω από τον προϊσταμένους μου.	1	2	3	4	5
Εξουσία που απορρέει από τη θέση εργασίας που κατέχω.	1	2	3	4	5
Ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση σημαντικών στόχων.	1	2	3	4	5
Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τη δημιουργικότητά μου.	1	2	3	4	5
Σαφώς καθορισμένοι στόχοι και καθήκοντα για την εργασία μου.	1	2	3	4	5

	Όχι σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μετρίως σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Εξαιρετικά σημαντικό
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηριότητα/ομάδα/τμήμα.	1	2	3	4	5
Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου.	1	2	3	4	5
Συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις	1	2	3	4	5

Παρακαλείστε να απαντήσετε πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σας χρησιμοποιώντας τον αριθμό 1 ως ελάχιστο και τον αριθμό 5 ως μέγιστο, σημειώνοντας τον.

**32. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σας;**

**ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΕΛΕΓΞΤΕ ΟΤΙ ΑΠΑΝΤΗΣΑΤΕ ΣΕ **ΟΛΕΣ** ΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

Ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία σας και παρακαλώ να επιστρέψετε το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο το συντομότερο δυνατόν.