



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

***«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»***

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΚΑΙ  
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ  
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΕΜΕΣΟΥ, ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ».**

**ΑΓΓΕΛΑ ΧΑΤΖΗΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ**

**ΛΕΜΕΣΟΣ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ, 2015**





**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

***«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»***

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΕΜΕΣΟΥ, ΣΕ  
ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ».**

**ΑΓΓΕΛΑ ΧΑΤΖΗΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ**

**ΛΕΜΕΣΟΣ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ, 2015**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	11
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	12
ABSTRACT .....	13
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	14
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	17
1 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....	17
1.1 Ορισμοί της παρακίνησης.....	17
1.2 Σημασία της παρακίνησης .....	19
1.3 Θεωρίες παρακίνησης.....	21
<b>1.3.1 Θεωρίες περιεχομένου .....</b>	<b>21</b>
1.3.1.1 Θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow ( <i>Theory of Hierarchy of needs of Maslow</i> ) .....	22
1.3.1.2 Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg ( <i>Theory of two factors of Herzberg</i> )....	24
1.3.1.3 Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland ( <i>Theory of acquired needs of McClelland</i> ) .....	26
1.3.1.4 Θεωρία αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (ERG) του Alderfer ( <i>Theory of Existence, Relatedness, Growth of McClelland – ERG</i> ) .....	28
1.3.1.5 Θεωρία X και Ψ του McGregor ( <i>Theory of X and Y of McGregor</i> ) .....	29
<b>1.3.2 Θεωρίες διαδικασιών.....</b>	<b>30</b>
1.3.2.1 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom ( <i>Theory of expectations of Vroom</i> ) .....	31
1.3.2.2 Θεωρία της ισότητας και της δικαιοσύνης του Adams ( <i>Theory of equality and justice of Adams</i> ).....	33
1.3.2.3 Θεωρία της στοχοθέτησης του Locke ( <i>Theory of targeting of Locke</i> ).....	35
1.3.2.4 Θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci and Ryan ( <i>Theory of self-determination of Deci and Ryan</i> ) .....	36
1.3.2.5 Θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας του Bandura ( <i>Theory of self-efficacy of Bandura</i> ).....	38
1.4 Η αναγκαιότητα της παρακίνησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης.....	39

1.4.1	Οικονομική κρίση .....	39
1.4.2	Δημόσιος τομέας και δημόσιοι υπάλληλοι.....	40
1.4.3	Παρακίνηση, κίνητρα και εργασιακή ικανοποίηση επαγγελματιών υγείας .....	41
1.4.4	Διοίκηση νοσοκομείων .....	44
1.4.5	Ρόλος προϊστάμενων στο νοσοκομειακό εργασιακό περιβάλλον .....	46
1.4.6	Παροχή κινήτρων και παρακίνησης για αύξηση εργασιακής ικανοποίησης ....	48
2 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΚΙΝΗΤΡΑ / ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ .....		50
2.1	Ορισμός και σημασία των κινήτρων.....	50
2.2	Θεωρίες των κινήτρων.....	52
2.2.1	Θεωρίες των ενστίκτων (Instinct theories).....	52
2.2.2	Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης (Theories of precipitation and reinforcement) .....	53
2.2.3	Γνωστικές θεωρίες (Cognitive theories) .....	53
2.3	Κατηγορίες των κινήτρων .....	54
2.3.1	Πρωτογενή, γενικά και δευτερογενή κίνητρα .....	54
2.3.2	Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα.....	55
2.3.3	Χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα .....	55
2.2.4	Οικονομικά, κίνητρα ηθικά και περιβάλλοντος .....	56
2.4	Κυρίαρχα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον.....	57
2.5	Κίνητρα υπό διερεύνηση του εργασιακού χώρου του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού .....	58
2.5.1	Μισθός.....	59
2.5.2	Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας .....	59
2.5.3	Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής .....	60
2.5.4	Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.....	60
2.5.5	Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων.....	60
2.5.6	Καλές σχέσεις με συναδέλφους.....	61
2.5.7	Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο.....	61
2.5.8	Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας.....	61

2.5.9 Ίση μεταχείριση.....	62
2.5.10 Καλές συνθήκες εργασίας.....	62
2.5.11 Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς.....	62
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	64
3 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	64
3.1 Εισαγωγή.....	64
3.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	65
3.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	65
3.4 Υλικό - μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	66
3.5 Δείγμα.....	67
3.5.1 Προφίλ ερωτωμένων.....	68
3.6 Ηθικά ζητήματα.....	69
4 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	70
4.1 Μέρος Α': Έρευνα για την παρακίνηση.....	70
4.1.1 Προσφερόμενα κίνητρα/ανταμοιβές.....	70
4.1.2 Σημαντικότητα προσφερόμενων κινήτρων / ανταμοιβών.....	75
4.1.3 Αυξομείωση εργασιακών ανταμοιβών.....	81
4.2 Μέρος Β': Συσχέτιση μεταβλητών με το φύλο των ερωτωμένων.....	88
4.2.1 Προσφερόμενα κίνητρα/ανταμοιβές με βάση το φύλο.....	88
4.2.2 Σημαντικότητα προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών με βάση το φύλο.....	92
4.2.3 Αυξομείωση εργασιακών ανταμοιβών με βάση το φύλο.....	96
4.3 Μέρος Γ': Συσχέτιση μεταβλητών με την ειδικότητα των ερωτωμένων.....	100
4.3.1 Προσφερόμενα κίνητρα/ανταμοιβές με βάση την ειδικότητα.....	100
4.3.2 Σημαντικότητα προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών με βάση την ειδικότητα.....	104

<b>4.3.3 Αυξομείωση εργασιακών ανταμοιβών με βάση την ειδικότητα .....</b>	<b>108</b>
5 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	112
6 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	115
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	119
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	119
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	124
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	130
Ερωτηματολόγιο.....	130
Άδειες Έγκρισης Έρευνας.....	135

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΣΕΛΙΔΕΣ
4 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
4.1 Μέρος Α': Έρευνα για την παρακίνηση	
<b>4.1.1 Προσφερόμενα κίνητρα / ανταμοιβές</b>	
Πίνακας 4.1. Μέσος όρος.....	70
Πίνακας 4.2. Μισθός.....	71
Πίνακας 4.3. Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας.....	71
Πίνακας 4.4. Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής.....	72
Πίνακας 4.5. Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.....	72
Πίνακας 4.6. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων.....	72
Πίνακας 4.7. Καλές σχέσεις με συναδέλφους.....	73
Πίνακας 4.8. Καλές σχέσεις με προϊστάμενο.....	73
Πίνακας 4.9. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας.....	74
Πίνακας 4.10. Ίση μεταχείριση.....	74
Πίνακας 4.11. Καλές συνθήκες εργασίας.....	74
Πίνακας 4.12. Αναγνώριση και εκτίμηση προσφοράς.....	75



#### **4.1.2 Σημαντικότητα προσφερόμενων κινήτρων / ανταμοιβών**

Πίνακας 4.13. Μέσος όρος.....	76
Πίνακας 4.14. Μισθός.....	76
Πίνακας 4.15. Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας.....	77
Πίνακας 4.16. Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής.....	77
Πίνακας 4.17. Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.....	78
Πίνακας 4.18. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων.....	78
Πίνακας 4.19. Καλές σχέσεις με συναδέλφους.....	78
Πίνακας 4.20. Καλές σχέσεις με προϊστάμενο.....	79
Πίνακας 4.21. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας.....	79
Πίνακας 4.22. Ίση μεταχείριση.....	79
Πίνακας 4.23. Καλές συνθήκες εργασίας.....	80
Πίνακας 4.24. Αναγνώριση και εκτίμηση προσφοράς.....	80

#### **4.1.3 Αυξομείωση εργασιακών ανταμοιβών**

Πίνακας 4.25. Μέσος όρος.....	81
Πίνακας 4.26. Μισθός.....	82
Πίνακας 4.27. Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας.....	82
Πίνακας 4.28. Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής.....	83
Πίνακας 4.29. Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.....	83
Πίνακας 4.30. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων.....	84
Πίνακας 4.31. Καλές σχέσεις με συναδέλφους.....	84
Πίνακας 4.32. Καλές σχέσεις με προϊστάμενο.....	85
Πίνακας 4.33. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας.....	85
Πίνακας 4.34. Ίση μεταχείριση.....	86

Πίνακας 4.35. Καλές συνθήκες εργασίας..... 86

Πίνακας 4.36. Αναγνώριση και εκτίμηση προσφοράς..... 87

## 4.2 Μέρος Β': Συσχέτιση μεταβλητών με το φύλο των ερωτώμενων

### 4.2.1 Προσφερόμενα κίνητρα/ανταμοιβές με βάση το φύλο

Πίνακας 4.37. Ποσοστά προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών ανά φύλο..... 91

### 4.2.2 Σημαντικότητα προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών με βάση το φύλο

Πίνακας 4.38. Ποσοστά σημαντικότητας προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών  
ανά φύλο..... 95

### 4.2.3 Αυξομείωση εργασιακών ανταμοιβών με βάση το φύλο

Πίνακας 4.39. Ποσοστά αυξομείωσης εργασιακών ανταμοιβών ανά φύλο ..... 99

## 4.3 Μέρος Γ': Συσχέτιση μεταβλητών με την ειδικότητα των ερωτώμενων

### 4.3.1 Προσφερόμενα κίνητρα/ανταμοιβές με βάση την ειδικότητα

Πίνακας 4.40. Ποσοστά προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών ανά ειδικότητα..... 103

### 4.3.2 Σημαντικότητα προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών με βάση την ειδικότητα

Πίνακας 4.41. Ποσοστά σημαντικότητας προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών  
ανά ειδικότητα ..... 107

### 4.3.3 Αυξομείωση εργασιακών ανταμοιβών με βάση την ειδικότητα

Πίνακας 4.42. Ποσοστά αυξομείωσης εργασιακών ανταμοιβών ανά ειδικότητα..... 111

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την κατάθεση της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν, μου συμπαραστάθηκαν και με στήριξαν ώστε να μπορέσω να φτάσω στη διεκπεραίωση αυτής της εργασίας. Συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον υπεύθυνο καθηγητή της διπλωματικής μου κ. Παναγιώτη Γκορέζη, ο οποίος μου πρόσφερε καθοδήγηση, στήριξη και πολλές πληροφορίες για την υλοποίηση της μελέτης. Είμαι ευγνώμων για τα εφόδια και τις γνώσεις που πήρα και μου έδωσαν οι καθηγητές μου αυτά τα χρόνια.

Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου, όπου στην περίοδο των σπουδών, στήριξαν την επιλογή μου και μου έδιναν δύναμη για να συνεχίσω με αποτέλεσμα να πραγματοποιήσω τις προσδοκίες μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Σκοπός:** Η παρούσα έρευνα μελέτησε το φαινόμενο της παρακίνησης του ανθρωπίνου δυναμικού καθώς εντόπισε τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους υπό τις παρούσες οικονομικές συνθήκες. Σε ένα οργανισμό υγείας, είναι πολύ σημαντικό οι ανθρωπίνοι πόροι καθώς και η παροχή αποτελεσματικών κινήτρων και κατ' επέκταση παρακίνησης του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους, με σκοπό να αποτελέσει τη λύση σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

**Υλικό/Μέθοδος:** Η έρευνα ακολούθησε την ποσοτική προσέγγιση και τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί με τη μέθοδο του δομημένου ερωτηματολογίου. Για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for the Social Sciences 19.0). Έγινε περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση. Για το γενικό μέρος της εργασίας, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος αναζήτησης ελληνικής και ξενόγλωσσας βιβλιογραφίας σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων για επιστημονικά άρθρα.

**Αποτελέσματα:** Διαπιστώνεται ότι οι παράγοντες με την πιο ισχυρή παρακίνηση είναι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (μ.ο.=3.70) και τον/την προϊστάμενο/η τους (μ.ο.=3.61) καθώς και το αντικείμενο της εργασίας τους (μ.ο.=3.59). Ενώ, πιο ασθενή παρακινητική δύναμη έχει η δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής τους (μ.ο.=1.91). Οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι όλα τα κίνητρα και οι εργασιακές τους ανταμοιβές έχουν μειωθεί τα τελευταία χρόνια, όπου η πιο μειωμένη ανταμοιβή-κίνητρο είναι ο μισθός (μ.ο.=1.32), μετά η δυνατότητα ανέλιξης/προαγωγής (μ.ο.= 1.80) καθώς και το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας (μ.ο.=2.07).

**Συμπεράσματα:** Οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι ο μισθός, η ανέλιξη/προαγωγή και η εργασιακή ασφάλεια έχουν μειωθεί τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης. Τα κίνητρα δεν αποτελούν, όμως, από μόνα τους τις λύσεις της εργασιακής επίδοσης και αποτελεσματικότητας, καθώς η εφαρμογή τους πρέπει να είναι συνδυαστική και βέβαια να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν σε κάθε υπηρεσία. Η διοίκηση δεν μπορεί σε ένα δημόσιο σύστημα να εφαρμόσει οικονομικά κίνητρα, επομένως οι προσπάθειές της πρέπει να στραφούν προς την κατάρτιση, την οργάνωση και το συντονισμό του ανθρωπίνου δυναμικού, την επικοινωνία και ισότιμη μεταχείριση.

**Λέξεις κλειδιά:** Παρακίνηση, κίνητρα, ανταμοιβή, εργασιακή ικανοποίηση.

## ABSTRACT

**Purpose:** This study examined the effect of motivation of staff, identified the factors that motivate employees under present economic conditions. In a health organization, it is very important that the human resources and incentives and various forms of motivation of medical and nursing staff in times of economic crisis, to increase productivity, efficiency and effectiveness in order to provide a solution to an unstable financial environment.

**Material / Methods:** The survey was quantitative and data collected by structured questionnaire method. For the processing and analysis of data was used the statistical package SPSS (Statistical Package for the Social Sciences 19.0). A descriptive and inductive statistical analysis was done. For the general part of the study, were used Greek and foreign-language literature in electronic databases for scientific articles.

**Results:** It was justified that the higher incentive and reward which are given to respondents are good relations with their colleagues (average = 3.70) and their supervisor (average = 3.61) and the object of their work, as well (average = 3.59). While, the possibility of promotion is considered as disincentive (average = 1.91). Respondents consider that all the incentives and their working rewards have been reduced the last few years, where the most reduced reward-motivation is the salary (average = 1.32), then the possibility of advancement / promotion (average = 1.80) and the sense of job security, as well (average = 2.07).

**Conclusions:** Respondents believe that salary, promotion and job security have been reduced the last few years because of the present economic conditions . However, incentives are not the solution of work performance and efficiency by themselves, while their application must be combined and take into account the particular circumstances applying at each department. The administration in a public agency cannot apply economic incentives, so that efforts must be geared towards the preparation, organization and coordination of human resources, communication and equitable treatment.

**Key Words:** Motivation, incentive, reward, job satisfaction.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναζητώντας στη διεθνή βιβλιογραφία βρίσκει κανείς πλήθος ορισμών της παρακίνησης. Η παρακίνηση είναι «ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή και πέρα από αυτό, και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία καθορίζοντας τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια της» (Pinder, 1998, σ. 11). Αυτός ο όρος συχνά θεωρείται ταυτόσημος με τις λέξεις θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση, η παρακίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία, που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου (Νεοφύτου, 2014).

Κίνητρο θεωρείται ότι μπορεί να κατευθύνει την συμπεριφορά ή να την οδηγήσει σε δράση καθώς και ότι μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζομένους. Τα κίνητρα χωρίζονται σε «εσωτερικά» και «εξωτερικά». Ως εσωτερικά κίνητρα θεωρούνται αυτά που πηγάζουν από εσωτερικές ανάγκες και ωθούν τον εργαζόμενο να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια, π.χ. η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης, ολοκλήρωσης. Ενώ τα εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται, κυρίως από τις διοικήσεις, με σκοπό να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος. Σε αυτή την ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα που είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση, τα οποία έχουν στόχο τον επηρεασμό της συμπεριφοράς (Καλλιγά, 2011; Νεοφύτου, 2014; Σιάτρας, 2006).

Ανταμοιβές είναι ότι προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή για την συνεισφορά τους. Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, αλλά θα πρέπει να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται σε εργασία που έχει ήδη προσφερθεί και αναγνωρίστηκε η συνεισφορά του εργαζομένου, ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον (Χατζηπαντελή, 1999).

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά θέματα στον τομέα της υγείας γιατί, λόγω οικονομικής κρίσης και περικοπής εξόδων, οι θέσεις των εργαζομένων είναι επισφαλείς με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Στόχος είναι η κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων και η παροχή κινήτρων, με σκοπό την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητάς τους (Καλλιγά, 2011). Στους όρους εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και παρακίνηση

(motivation) υπάρχει μια διαχωριστική γραμμή. Σύμφωνα με τους Cranny, Smith και Stone (1992), η εργασιακή ικανοποίηση είναι το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του ή αλλιώς η συναισθηματική διάσταση των στάσεων του για αυτή η οποία απορρέει από την σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη που αποκομίζει και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην προσωπική του εργασιακή κατάσταση, ενώ η παρακίνηση αποτελεί την κινητήρια δύναμη προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (Γραμματικόπουλος & συν., 2012).

Στο πλαίσιο της εργασίας, θα γίνει ανάλυση των κλασικών θεωριών παρακίνησης που εστιάζουν αφενός στη φύση της παρακίνησης και αφετέρου στη διαδικασία της. Αναφορικά με τις πρώτες, συγκαταλέγονται η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland, η θεωρία αναγκών Ύπαρξης, Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (ERG) του Alderfer και η θεωρία X και Ψ του McGregor. Στις δεύτερες συμπεριλαμβάνονται η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams, η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke, η θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan καθώς και η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας του Bandura.

Όλες οι παραπάνω θεωρίες θα αναπτυχθούν αναλυτικότερα στο γενικό μέρος της διατριβής για την κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου. Επίσης, θα τονιστεί ο ρόλος του προϊστάμενου για αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, θα εντοπισθούν οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, δηλαδή τα κίνητρα, και θα εισηγηθούν τρόποι και προτάσεις για παρακίνηση του προσωπικού καθώς και αύξηση της ικανοποίησης τους (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011).

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει το φαινόμενο της παρακίνησης και να εντοπίσει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους υπό τις παρούσες οικονομικές συνθήκες. Επίσης, τονίζεται η σημαντικότητα της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση ή τον οργανισμό και η ανάγκη για παροχή κινήτρων και διαφόρων τρόπων παρακίνησης του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους με σκοπό να αποτελέσει τη λύση σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

Σε πρακτικό επίπεδο, η παρούσα διατριβή θα βοηθήσει τις Διοικήσεις των νοσοκομείων να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν την δυσαρέσκεια του προσωπικού, θα δοθεί έμφαση

στη ψυχολογική διάθεση του εργαζομένου και θα προχωρήσει στη εφαρμογή τεχνικών για την παρακίνηση τους. Ο πληθυσμός που θα συμμετέχει στην έρευνα θα είναι νοσηλευτές και γιατροί που εργάζονται στα τμήματα του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού.



## ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

#### 1.1 Ορισμοί της Παρακίνησης

Η έννοια της παρακίνησης θα απασχολήσει το μεγαλύτερο φάσμα της παρούσας εργασίας καθώς ανήκει στο θεματικό και ερευνητικό της πεδίο. Ο όρος «παρακίνηση» ή «υποκίνηση», περιγράφει τον αγγλοσαξονικό όρο «motivation» ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere», που σημαίνει «κινώ». Ο όρος αυτός θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, στόχος, επιθυμία, κίνητρο (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τον Μάρκοβιτς (2002), η χρήση της ελληνικής λέξης «παρακίνηση» προτιμάται περισσότερο παρά της λέξης «υποκίνηση», η οποία μπορεί να έχει και μια αρνητική σημασία, σχετιζόμενη με την αρνητική πλευρά της καθοδήγησης προς ιδιοτελείς και επικίνδυνους στόχους. Κατ' επέκταση, στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται μόνο η έννοια «παρακίνηση», προκειμένου να περιγράψει την παρότρυνση ενός ατόμου να προβεί σε ενέργειες για να επιτύχει ένα επιθυμητό στόχο.

Η παρακίνηση είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία, η οποία διαδραματίζει έναν πολύ μεγάλο ρόλο στην κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίησή τους. Η πολύπλοκη και πολύπλευρη έννοιά της ενδείκνυται από ποικίλες βιβλιογραφικές παραπομπές και από τις πολυάριθμες θεωρίες, από τις οποίες υποστηρίζεται η έννοια αυτή, στην προσπάθεια των ερευνητών να δώσουν ένα συγκεκριμένο ορισμό για το περιεχόμενο του όρου αυτού. Εξαιτίας της δυσκολίας αποσαφήνισης, υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί, μερικοί εν των οποίων αναφέρονται παρακάτω (Ταταρίδης, 2014).

Ο Mitchell (1997) ορίζει με τον όρο παρακίνηση τις διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, κατεύθυνση και επιμονή των προσπαθειών του ατόμου, προκειμένου να πραγματοποιήσει ένα στόχο. Σύμφωνα με την επεξήγηση του Σαχινίδη (2011), η ένταση δείχνει κατά πόσο το άτομο προσπαθεί σκληρά ή όχι. Η ψηλή ένταση δεν οδηγεί, όμως, σε ευνοϊκή εργασιακή επίδοση, εκτός κι αν η προσπάθεια έχει μια κατεύθυνση προς όφελος του οργανισμού ή της επιχείρησης, στην οποία ανήκει το άτομο. Έτσι, εξετάζεται τόσο η ποιότητα της προσπάθειας όσο και η έντασή της. Από την άλλη, αξιοσημείωτη είναι και η κατεύθυνση της προσπάθειας, ούτως ώστε να είναι προς τους στόχους του οργανισμού και να είναι συνεπής με αυτούς. Τέλος, η παρακίνηση έχει τη διάσταση της επιμονής, αφού μετρά το

πόσο διατηρείται η προσπάθεια αυτή από το άτομο, όπου δείχνει ότι αν έχει κίνητρο εμμένει μέχρι να πετύχει το στόχο του.

Ο Baron (1991) υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι μια εσωτερική διαδικασία, που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει την συμπεριφορά και ειδικότερα εκείνη που προσανατολίζεται προς την επίτευξη των στόχων. Σύμφωνα με τον Morris (1968) πιστεύεται ότι η παρακίνηση είναι μία μεταβλητή, η οποία συνεχώς μεταβάλλεται, περιλαμβάνει πολλά μεγέθη και χρησιμοποιείται σε άπειρες κατευθύνσεις. Γι' αυτό ακριβώς είναι δύσκολο να ολοκληρωθεί η σωστή αξιολόγηση της παρακίνησης. Από την άλλη, ο Θεοδωράτος (2004), διατύπωσε την άποψη ότι η παρακίνηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσπάθεια να δημιουργηθούν κατάλληλα κίνητρα και ερεθίσματα ικανά για την κινητοποίηση των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων, ούτως ώστε να υπάρξει συνεργασία, εξέλιξη και κοινή προσπάθεια για υλοποίηση όλων των στόχων και πραγματοποίηση της εργασιακής μονάδας.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, τα κίνητρα, ο σκοπός, οι στόχοι, η δράση, οι ανάγκες και η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζονται να είναι κοινοί παρονομαστές στους παραπάνω ορισμούς στα πλαίσια της διαδικασίας της παρακίνησης. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (1992), η παρακίνηση είναι το σύνολο που προκύπτει από τις σχέσεις αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η έννοια της παρακίνησης χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα από τα θέματα που ενδιαφέρουν την Εργασιακή Ψυχολογία και την Οργανωσιακή Συμπεριφορά, το οποίο έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και μελετητών σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο. Διαφορετικοί και σύντομοι ορισμοί και προσεγγίσεις που έχουν προκύψει τόσο από την Ελληνική, όσο και από την Ξενόγλωσση βιβλιογραφία για τον ορισμό της παρακίνησης καταγράφονται ως οι εξής:

- Μια συναισθηματική κατάσταση, που κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει μ' έναν συγκεκριμένο τρόπο (Κυριαζή, 1996, σ. 32).
- Μια ψυχολογική διαδικασία, που καθορίζει το σκοπό και την καθοδήγηση της συμπεριφοράς ενός ατόμου (Μπούκης, 1993, σ. 127).
- Μια ψυχολογική έννοια, σχετιζόμενη με την δυναμική και εξέλιξη της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Robertson & Smith, 1985, σ. 8)
- Είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που αναπτύσσονται εντός και εκτός του ατόμου, παράγοντας συμπεριφορά σχετιζόμενη με την εργασία. Οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν τον τύπο, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια της συμπεριφοράς (Pinder, 1984, σ. 8)

- Είναι μια λειτουργία ανάπτυξης που πραγματοποιείται όταν αποκτώνται εσωτερικές ανταμοιβές μέσω μιας ενδιαφέρουσας εργασίας έχοντας πολλές προκλήσεις (Herzberg, 1987, σ. 109)
- Είναι μια διαδικασία ενεργοποίησης των εργαζομένων, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης (Κουτουζής, 1999, σ. 172).

## 1.2 Σημασία της Παρακίνησης

Η παρακίνηση έχει πολύ καθοριστική σημασία στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς αποτελεί και το κλειδί της επιτυχίας τους. Όταν υπάρχουν ψηλά επίπεδα παρακίνησης, τους κινητοποιούν να πηγαίνουν στην εργασία τους χωρίς καθυστερήσεις, να εργάζονται σταθερά και να εκτελούν τα απαραίτητα καθήκοντά τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Συνακόλουθα, ο κινητοποιημένος εργαζόμενος καταβάλλει περισσότερη προσπάθεια, έχει λιγότερες απουσίες από την εργασία του και καλύτερη απόδοση (Franco et al., 2002).

Η παρακίνηση των εργαζομένων επιφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα σε έναν Οργανισμό, καθώς πετυχαίνει την πλήρη δράση και αξιοποίηση των εργαζομένων, και βελτιώνει την απόδοση και παραγωγικότητά τους, αφού γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα στις ικανότητες, τα προσόντα και στην προθυμία τους να εργαστούν. Επίσης, συμβάλει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, αφού υπάρχει αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και εποικοδομητική εργασιακή συνεργασία, βελτιώνει τις σχέσεις των εργαζομένων και τέλος συμβάλει στην αφοσίωση και στην πίστη στον οργανισμό/επιχείρηση, αφού οι εργαζόμενοι έχουν ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Armstrong, 2000).

Παρόλα αυτά, αν υπάρχει υψηλός βαθμός παρακίνησης χωρίς να παρέχει ο οργανισμός τα κατάλληλα μέσα στους εργαζόμενους για να εργασθούν, ή ακόμα κι αν οι ίδιοι δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες, τότε η απόδοσή τους δεν θα είναι η αναμενόμενη (Ηρακλέους, 2012). Εξάλλου, πολλές έρευνες επιβεβαιώνουν την άμεση σχέση παρακίνησης και απόδοσης. Συγκεκριμένα, η απουσία παρακίνησης στους νοσηλευτές και η φτωχή εργασιακή ικανοποίηση έχει ως αποτέλεσμα την μειωμένη τους απόδοση και κατ' επέκταση επηρεάζεται και η ποσότητα και η ποιότητα της φροντίδας που παρέχουν (Zurn et al., 2005).

Εφόσον η αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου σημαίνει αύξηση του παραγόμενου έργου (παραγωγικότητα), τότε η προσπάθεια της παρακίνησης των υπαλλήλων έχει σημαντική σημασία για την επιχείρηση/οργανισμό. Πέραν του ότι επενδύουν σε χρόνο και χρήμα παρέχοντας κίνητρα στους εργαζόμενους, δείχνει την επιθυμία του εργοδότη να προσελκύσει και να εντάξει στο δυναμικό της τους πλέον κατάλληλους υπαλλήλους και με την χρήση κατάλληλων κινήτρων, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αποδώσουν και να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, προς όφελος των ίδιων αλλά και της επιχείρησης/οργανισμού. Η απόδοση των εργαζομένων, όμως, εξαρτάται όχι μόνο από την παρακίνησή τους αλλά και από τις ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες τους. Η παρακίνηση πολύ λίγα θα προσφέρει στη βελτίωση της απόδοσης, αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στερούνται ικανοτήτων. Όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν ένα επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων, μόνο τότε έχει νόημα ο ηγέτης μιας ομάδας εργαζομένων να προσπαθεί για τη μεγαλύτερη παρακίνησή τους (Σιάτρας, 2006).

Η παρακίνηση των εργαζομένων και ειδικά του νοσηλευτικού προσωπικού είναι από τα πιο σημαντικά ζητήματα καθώς επηρεάζει τόσο την ικανοποίηση του προσωπικού, όσο και των ασθενών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011). Η ποιότητα και η παραγωγικότητα εξαρτάται άμεσα από την θέληση του εργαζόμενου. Σύμφωνα με το Θεοδωράτο (1999) ένας επιτυχημένος οργανισμός προϋποθέτει το ανεβασμένο ηθικό των εργαζομένων τους, όπου ο όρος ηθικό αναφέρεται στα αισθήματα ή τις τάσεις των εργαζομένων για την εργασία τους, το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους. Επομένως, η επιβίωση του οργανισμού ή της επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με την επιτυχημένη παρακίνηση. (Χάματσος, 2013).

Το θέμα της παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας λαμβάνει ακόμα περισσότερο αξία σήμερα διότι οι διαθέσιμοι πόροι, ειδικά στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, είναι πολύ περιορισμένοι λόγω της οικονομικής κρίσης (Λαδίκου, 2014). Οι Shader και συνεργάτες (2003) σημειώνουν πως οι έννοιες της παραγωγικότητας, της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης είναι αλληλένδετες στον τομέα της υγείας, ενώ η διασύνδεσή τους γίνεται περισσότερο στενή, λόγω του περιορισμένου αριθμού εξειδικευμένου προσωπικού, της αυξημένη πολυπλοκότητας της τεχνολογίας και του εντατικοποιημένο πλαισίου στο στοιχείο της ποιότητας.

### 1.3 Θεωρίες παρακίνησης

Ο Παπάνης (2007) υποστηρίζει ότι οι θεωρίες της παρακίνησης, έχουν πολύ ιδιαίτερη σημασία στην διαμόρφωση κάποιων μοντέλων που ερμηνεύουν την απόδοση των εργαζόμενων, αφού επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την βελτιώνουν. Δεν τίθεται καμία αμφιβολία ότι καμία θεωρία παρακίνησης δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτούσια διότι κάθε εργαζόμενος έχει μοναδική και ξεχωριστή προσωπικότητα και αντιδρά διαφορετικά σε διαφορετικά περιβάλλοντα και συνθήκες εργασίας με αποτέλεσμα να δίνει διαφορετικά αποτελέσματα (Χρυσοστόμου, 2013).

Τα θεωρητικά μοντέλα που δημιουργήθηκαν διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνες τις θεωρίες που εξετάζουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πως ιεραρχούνται και πως οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Αυτές οι θεωρίες ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι θεωρίες που προσδιορίζουν την διαδικασία της παρακίνησης και εστιάζονται στις συμπεριφορές και συνθήκες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση των ανθρώπων. Αυτές είναι γνωστές ως θεωρίες διαδικασιών. Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί είναι πολυάριθμες και έχουν έντονες αντιθέσεις μεταξύ τους. Παρόλα αυτά, το ενδιαφέρον τόσο της θεωρίας όσο και της πράξης του ανθρώπινου δυναμικού για την παρακίνηση παραμένει υψηλό, λόγω της μεγάλης συνάρτησης μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης (Camilleri, 2007).

#### 1.3.1 Θεωρίες περιεχομένου

Οι κυριότερες θεωρίες που εστιάζουν στην φύση της παρακίνησης είναι η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland, η θεωρία ERG του Alderfer και η θεωρία X και Ψ του McGregor. Παρόλο που κάποιοι ερευνητές δεν μπορούν να εντάξουν το τελευταίο θεωρητικό υπόδειγμα του McGregor σε μια από τις δύο κατηγορίες θεωριών, στην παρούσα εργασία αναφέρεται και επεξηγείται στις θεωρίες περιεχομένου.

Οι θεωρίες του περιεχομένου είναι ένα πολύ βασικό εργαλείο για την παρακίνηση, αφού συνδέονται με τις ανάγκες που παρακινούν τους εργαζόμενους σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η αδυναμία τους, όμως, είναι ότι δεν αναλύουν με επάρκεια του παράγοντες που παρακινούν

τα άτομα στο εργασιακό του περιβάλλον και έτσι δεν εφαρμόζονται αυτούσιες στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων (Καλλιγά, 2011). Οι συγκεκριμένες θεωρίες, όμως, δέχτηκαν πολλές επικρίσεις και είναι αμφισβητήσιμη η εγκυρότητά τους. Εντούτοις, αποτελούν τις πιο γνωστές εξηγήσεις για την παρακίνηση των υπαλλήλων στο εργασιακό τους περιβάλλον και το θεμέλιο πάνω στο οποίο βασίστηκαν όλες οι σύγχρονες θεωρίες για την επεξήγηση της παρακίνησης (Σαχινίδης, 2011).

### *1.3.1.1 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (Theory of hierarchy of needs of Maslow)*

Ο Abraham Maslow ανέπτυξε μια θεωρία, όπου η συμπεριφορά των ανθρώπων ορίζεται με βάση τις ανάγκες τους και καλούνται να τις ικανοποιήσουν. Η πυραμίδα αναγκών που σχημάτισε ο Maslow διακρίνεται σε πέντε κατηγορίες, τις οποίες κατέταξε ιεραρχικά σε μια κλίμακα προτεραιότητας, αναλόγως της σημαντικότητας που δίνουν, υποσυνείδητα, οι άνθρωποι σε κάθε μία (Μπουραντάς, 2002).

Στην βάση της πυραμίδας υπάρχουν οι βιολογικές ανάγκες, τις οποίες χρειάζεται ο κάθε οργανισμός προκειμένου να επιβιώσει. Οι πρώτες αυτές ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει είναι η πείνα, η δίψα, η στέγη, η γενετήσια πράξη και άλλες σωματικές ανάγκες. Ανάμεσα σε αυτές συγκαταλέγονται και ο αέρας, ο ύπνος, ο ρουχισμός, η στέγη και η σεξουαλική ικανοποίηση (Ζέλεβα, 2012). Στην επόμενη βαθμίδα της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας, εννοώντας την ανάγκη του ανθρώπου να έχει το αίσθημα της ασφάλειας και της προστασίας από σωματικές και συναισθηματικές βλάβες, προσφέροντας του την σιγουριά και το αίσθημα της αυτοσυντήρησης που τόσο χρειάζεται. Ένα ιδανικό περιβάλλον είναι απαλλαγμένο από απειλές, κινδύνους, φόβους και είναι απόλυτα συνδεδεμένο με την σταθερότητα και την ασφάλεια, οδηγώντας το άτομο στην ανάγκη του για την εξασφάλιση της κατοικίας, της εργασίας και γενικότερα σε μια αξιοπρεπή επιβίωση (Καλλιγά, 2011; Σαχινίδης, 2011).

Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες, όπου ανάμεσα τους συγκαταλέγονται η στοργή, η αγάπη, η συντροφικότητα, η φιλία, η αποδοχή και το αίσθημα του ανήκειν. Το άτομο έχει την ανάγκη να έχει κοινωνική επαφή με άλλα άτομα και κατ' επέκταση να αποκτήσει κοινωνικές σχέσεις μαζί τους, καθώς και η αίσθηση να είναι μέρος ενός κοινωνικού συνόλου είναι πολύ σημαντικό για την πνευματική και σωματική του ισορροπία. Στην προτελευταία βαθμίδα της

πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες της εκτίμησης. Μεταξύ άλλων, το άτομο έχει ανάγκη να αναγνωρίζεται και να λαμβάνει την εκτίμηση του περιβάλλοντος του (Καλλιγά, 2011). Οι κυριότερες ανάγκες σε αυτήν την κατηγορία χωρίζονται σε εσωτερικές, όπως η αυτοεκτίμηση, ο αυτοσεβασμός, η αυτοπεποίθηση, η αυτονομία και η επίτευξη, καθώς και σε εξωτερικές, όπως είναι το κύρος, η δύναμη, η φήμη, η αναγνώριση, η προσοχή και η σπουδαιότητα (Σαχινίδης, 2011). Τέλος, στην τελευταία κατηγορία ανήκουν οι ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης, όπου αφορούν την ενόρμηση να γίνουμε αυτό που έχουμε την δύναμη και ικανότητα να γίνουμε και περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και την αξιοποίησή μας καθώς και την αυτοεκπλήρωση (Σαχινίδης, 2011). Οι ανάγκες αυτές σχετίζονται περισσότερο με την πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη του ατόμου, προκειμένου να εκπληρώσει τους στόχους του και να πετύχει τα ιδανικά του, αντιπροσωπεύοντας τις εσωτερικευμένες του αξίες (Παπάνης, 2007).

Οι παραπάνω ανθρώπινες ανάγκες σχετίζονται με ευρύτερους παρακινητικούς παράγοντες στο πλαίσιο του περιβάλλοντος εργασίας των ατόμων. Συγκεκριμένα, οι βιολογικές ανάγκες σχετίζονται με ικανοποιητικούς μισθούς και ημερομίσθια, τον σεβασμό στη μεταχείριση των εργαζομένων και φυσικά με καλές εργασιακές συνθήκες. Οι ανάγκες ασφαλείας αφορούν την ασφάλεια και σιγουριά στην εργασία τους, συνταξιοδοτικά προγράμματα και καλές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στη ζωή του ατόμου. Επιπρόσθετα, οι κοινωνικές ανάγκες περιέχουν το αίσθημα της συμμετοχής στις λειτουργίες της κοινωνίας, της κοινωνικής προσφοράς, της συμπάραστασης σε ατομικά προβλήματα καθώς και την ομαδική εργασία και διάφορες εταιρικές δραστηριότητες. Οι ανάγκες εκτίμησης περιέχουν την προαγωγή και ανάπτυξη στην δουλειά, την ύπαρξη μιας ενδιαφέρουσας εργασίας, μια πλήρης αναγνώριση της προσφοράς και του έργου του ίδιου του ατόμου. Τέλος, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης προσφέρουν την ευκαιρία για αυτό-μόρφωση, εκπαίδευση καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών (Λαλούμης & Ρούμπας, 1996; Σαχινίδης, 2011).

Σύμφωνα με τη Ζέλεβα (2012), σε ένα μέσο άνθρωπο οι βιολογικές του ανάγκες ικανοποιούνται κατά 85%, οι ανάγκες για ασφάλεια κατά 70%, οι κοινωνικές του ανάγκες 50%, οι ανάγκες για εκτίμηση 40% και η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση 10%. Αυτό σημαίνει πως το άτομο στρέφει την προσοχή και τις προσπάθειες του στο να ικανοποιήσει τις ανάγκες της επόμενης κατηγορίας πριν ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Προτεραιότητα έχουν οι ανάγκες που βρίσκονται στην χαμηλότερη βαθμίδα έναντι αυτών που βρίσκονται στο πάνω μέρος. Όταν μια ανάγκη ικανοποιείται, τότε αυτή η ανάγκη δεν λειτουργεί παρακινητικά και έτσι το άτομο δραστηριοποιείται ούτως ώστε η επόμενη ανάγκη

της επόμενης βαθμίδας να πάρει την κυρίαρχη θέση προκειμένου να ικανοποιηθεί με τη σειρά της. Γενικότερα, η ένταση των αναγκών στο άτομο είναι αντίστροφη με τον βαθμό ικανοποίησης τους και έτσι οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο μεγάλη ικανοποίηση εφόσον η εργασία τους καλύπτει όλο και περισσότερες ανάγκες τους (Ηρακλέους, 2011).

Η θεωρία του Maslow είναι εμπειρικά λογική και εύκολα κατανοείται αλλά δεν επαληθεύεται από την έρευνα και δεν στηρίζεται από την θεωρία διαφόρων άλλων μελετών (Σαχινίδης, 2011). Παρά την κριτική που ασκήθηκε και το γεγονός ότι ο Maslow δεν είχε σκοπό να εφαρμόσει την θεωρία του στον εργασιακό χώρο (αφού δεν είχε προσδιορίσει συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων ή συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση για εργασία), η θεωρία αυτή είναι σίγουρο ότι έχει επηρεάσει πολύ την εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010).

#### *1.3.1.2 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (Theory of two factors of Herzberg)*

Η θεωρία του ψυχολόγου Frederick Herzberg πραγματοποιήθηκε το 1959 και είναι η επέκταση της θεωρίας του Maslow. Ο Herzberg έκανε μια έρευνα σε 200 υπαλλήλους, διερευνώντας τι είναι αυτό που θέλουν οι άνθρωποι από την εργασία τους, με σκοπό να αναλύσει τους παράγοντες που αυξάνουν το ηθικό τους και κατ' επέκταση και την εργασιακή τους απόδοση (Σαχινίδης, 2011).

Κατέληξε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων, που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Η πρώτη αφορά το περιεχόμενο της εργασίας του, όπου όταν υπάρχει παρακίνηση, προσφέροντας ικανοποίηση, τότε βελτιώνεται η απόδοσή τους αλλά η απουσία της παρακίνησης δημιουργεί έντονη δυσαρέσκεια (Καλλιγιά, 2011). Σύμφωνα με την Κουφίδου (1998), τέτοιοι παράγοντες είναι το επίτευγμα, μέσω μιας επιτυχούς εκτέλεσης και ολοκλήρωσης του έργου του ατόμου, η αναγνώριση μέσω υλικής επιβράβευσης της προσπάθειάς του (μεγαλύτερος μισθός και μπόνους) είτε μέσω ηθικής επιβράβευσης (έπαινοι). Επίσης, το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας, η υπευθυνότητα στην εργασία καθώς και η πρόοδος και η εξέλιξη του ατόμου ανεβαίνοντας στην ιεραρχία της επιχείρησης ή του οργανισμού, έχοντας υψηλόβαθμη θέση. Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με το περιβάλλον και οι παράγοντες από τους οποίους αποτελείται η παρακίνηση ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας, όπου ο εργαζόμενος νιώθει το αίσθημα της δυσαρέσκειας όταν δεν υπάρχουν. Ενώ, όταν τους ικανοποιεί, αυτό το αίσθημα δεν είναι



υπαρκτό. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι βελτιώνεται άμεσα η επίδοση του ατόμου αυτού στο εργασιακό του περιβάλλον (Καλλιγά, 2011).

Η Κουφίδου (1998) αναφέρει κάποιους παράγοντες παρακίνησης, όπου ανάμεσα τους συγκαταλέγονται η πολιτική διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού, τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, τον μισθό, την ύπαρξη ή όχι διαπροσωπικών σχέσεων του εργαζομένου με τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους του, την κατοχή δεξιοτήτων και την ύπαρξη ηγετικών ικανοτήτων του προϊσταμένου να διοικεί, να κατευθύνει σωστά και να παρακινεί μια ομάδα εργαζομένων καθώς και την εξασφάλιση της αίσθησης της μονιμότητας της εργασίας του κάθε ατόμου.

Στη θεωρία του Herzberg κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι η σχέση ατόμου-εργασίας είναι πολύ σημαντική, καθώς η στάση απέναντι στην εργασία καθορίζει την επιτυχία ή αποτυχία του ατόμου. Σύμφωνα με την έρευνα του, τα άτομα συσχέτιζαν την εργασιακή τους ικανοποίηση μέσα από την ιεραρχική τους ανέλιξη και τις ευκαιρίες προαγωγής και προσωπικής εξέλιξης, την αναγνώριση, την υπευθυνότητα και τα επιτεύγματα που δημιουργούσαν, αποδίδοντας τους παράγοντες αυτούς στον ίδιο τους τον εαυτό. Με τους παράγοντες που έχουν σχέση με τη εργασία και τα άμεσα αποτελέσματα της, παρέχεται παρακίνηση στην εργασία και κατ' επέκταση προσφέρεται μια ενδογενής ικανοποίηση (Σαχινίδης, 2011).

Από την άλλη, οι δυσαρεστημένοι επικαλούνταν την επίβλεψη, την αμοιβή, τις πολιτικές της επιχείρησης ή του οργανισμού, τις εργασιακές συνθήκες, τις σχέσεις με τους άλλους και την εργασιακή ασφάλεια ως αίτια της δυσαρέσκειας τους, τους λεγόμενους παράγοντες υγιεινής. Επομένως, σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες που οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή δυσαρέσκεια δεν ταυτίζονται (Σαχινίδης, 2011). Ο Herzberg, λοιπόν, μέσα από μια σειρά παρατηρήσεων οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η έλλειψη κάποιων συνθηκών ήταν αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους όμως δεν σήμαινε και την παρακίνηση των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010).

Η θεωρία των παραγόντων της Παρακίνησης και της Υγιεινής, επηρέασε πολύ τους προϊσταμένους επιχειρήσεων και οργανισμών, στην προσπάθεια τους να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους και έστρεψε όλη την προσοχή τους στους παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται ως εναλλακτικές λύσεις σχετικοί με το περιεχόμενο της εργασίας (Γεωργίου, 2013). Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι αποτελούσαν

κίνητρα για τους εργαζόμενους, λειτουργούσαν απλώς σαν παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων, εννοώντας ότι ουσιαστικά δεν παρακινούσαν τους εργαζόμενους (Παπαγιαννάκη, 2011).

Προκειμένου να λειτουργήσουν ως κίνητρο οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg στο νοσηλευτικό προσωπικό απαραίτητη είναι η ύπαρξη του αίσθηματος ικανοποίησης για τους παράγοντες υγείας, δηλαδή, να είναι ικανοποιημένοι ή τουλάχιστον όχι δυσαρεστημένοι για τις αποδοχές, τις εργασιακές συνθήκες και τις εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011).

### *1.3.1.3 Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland (Theory of acquired needs of McClelland)*

Μια ακόμα πολύ σημαντική θεωρία, αναφερόμενη στο περιεχόμενο της παρακίνησης αναπτύχθηκε από τον McClelland, ο οποίος μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και κατέληξε στην ανάπτυξη των τριών αναγκών. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, οι εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που καθορίζουν την συμπεριφορά τους και είναι επίκτητες αφού διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους (Ταταρίδης, 2014).

Οι τρεις σημαντικές επίκτητες ανάγκες, στις οποίες βασίζεται η θεωρία του McClelland, είναι η ανάγκη για επίτευξη, για κοινωνικές σχέσεις και για εξουσία. Η ανάγκη για επίτευξη αφορά την επιθυμία να επιτύχει ένα άτομο κάτι εξαιρετικά δύσκολο, να μπορέσει να φτάσει σε υψηλό επίπεδο επιτυχίας, να διαχειριστεί πολύπλοκα πράγματα και να έχει την δύναμη να ξεπεράσει τους άλλους, ασχέτως αν αναγνωρίζεται η προσπάθειά του (Daft, 2009). Σύμφωνα με το Σαχινίδη (2011), το άτομο διακατέχεται από μια ενόρμηση για αριστεία και για επιτεύξεις σε σχέση με κάποια πρότυπα, επιδιώκοντας την επιτυχία. Άτομο με πολύ ανταγωνιστική συμπεριφορά, επιδιώκοντας πάντοτε να τη επιτυχία των στόχων τους.

Η επόμενη ανάγκη είναι η ανάγκη για δημιουργία σχέσεων και κοινωνικών δεσμών. Αφορά την επιθυμία του ατόμου να αναπτύσσει στενές διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις, αποφεύγοντας τις συγκρούσεις και διατηρώντας ισχυρούς φιλικούς δεσμούς (Daft, 2009). Τα άτομα αυτά αισθάνονται ικανοποίηση και αποδίδουν περισσότερο όταν είναι μαζί με άλλους εργαζόμενους. Δεν θα παρότρυναν, όμως, μια ομάδα με χαμηλή απόδοση να αποδώσει περισσότερο (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010). Η τελευταία ανάγκη στη

θεωρία του Mc Clelland είναι η ανάγκη για δύναμη και εξουσία. Σχετίζεται με την επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει ή και να ελέγχει τους άλλους, κατατάσσοντας τον εαυτό του υπεύθυνο για τους άλλους και να τους εξουσιάζει (Daft, 2009). Η ανάγκη του ατόμου για εξουσία είναι αυτή που θέλει να κάνει τους άλλους να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο απέναντι του, που διαφορετικά δεν θα συμπεριφέρονταν (Σαχινίδης, 2011). Η ανάγκη για εξουσία που έχει ο εργαζόμενος ικανοποιείται με δυο τρόπους, είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε χρησιμοποιείται για να προσφέρει στην ομάδα ή στον οργανισμό, στον οποίο ανήκει (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010).

Ο Mc Clelland ανέφερε, σχετικά με τις παραπάνω επίκτητες ανάγκες, ότι τα άτομα που εργάζονται στο τμήμα των πωλήσεων ή έχουν χαμηλές διοικητικές θέσεις έχουν την ανάγκη για επίτευξη, αφού θέτουν ρεαλιστικούς και μέτριας δυσκολίας στόχους κι έτσι τους πετυχαίνουν πολύ συχνά και ικανοποιούνται από την επίτευξή τους. Τα άτομα αυτά έχουν μια έντονη ανάγκη για επιτυχία, δέχονται όμως συμβουλές και καθοδήγηση για να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας τους. Από την άλλη, η ανάγκη για σχέσεις αναπτύσσεται σε άτομα που κατέχουν θέσεις με συντονισμό μεταξύ ατόμων και ομάδων και η ανάγκη για εξουσία σε άτομα με ανώτερες διευθυντικές σχέσεις, ικανά για προαγωγή και εξέλιξη (Καλλιγιά, 2011).

Η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων έγκειται στο βαθμό που η κάθε ανάγκη παρακινεί τον κάθε ένα και ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος ή διευθυντής πρέπει να διαγνώσει αυτές τις διαφορές (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010). Στον εργασιακό χώρο, μια διοίκηση για να είναι αποτελεσματική πρέπει να αναγνωρίζει τις διαφορές των αναγκών αυτών στους εργαζόμενους, προκειμένου να τους τοποθετούν στις κατάλληλες θέσεις εργασίας και να τους αναθέτουν αντίστοιχα καθήκοντα, όπου θα παρακινούνται από τις εσωτερικές τους ανάγκες για να αποκτήσουν την ικανοποίησή τους (Λημνιός, 2013).

Η θεωρία του Mc Clelland είναι πιο ευέλικτη θεωρία για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος. Δέχτηκε όμως κριτική για το ότι οι ανάγκες αυτές είναι επίκτητες, αφού μαθαίνονται και διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (Δικαίος & συν., 1999). Παρόλα αυτά, εξαιτίας της ευελιξίας της, λαμβάνει υπόψη τις ατομικές ιδιαιτερότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου (Κουτούζης, 1999). Η θεωρία αυτή θα μπορούσε να έχει μερική εφαρμογή στο νοσηλευτικό εργασιακό περιβάλλον, ειδικά στην αναγνώριση και διοικητική αξιοποίηση της κοινωνικής ανάγκης ή στην ανάγκη για ανάπτυξη ποικίλων διαπροσωπικών σχέσεων. Θα εφαρμοζόταν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε ένα δημόσιο νοσοκομείο, εάν συνδυαζόταν με κάποια από τις δύο προηγούμενες θεωρίες, του

Maslow και Herzberg, καθώς αναφέρονται σε ανθρώπινες ανάγκες και σε τρόπους κάλυψης ή ικανοποίησης τους, προκειμένου να υπάρξει η παρακίνηση των εργαζομένων (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011).

#### *1.3.1.4 Θεωρία αναγκών Ύπαρξης, Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (ERG) του Alderfer (Theory of Existence, Relatedness, Growth of Alderfer –ERG)*

Με αφετηρία την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, ο Alderfer, το 1969, ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών Ύπαρξης, Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης, η λεγόμενη θεωρία ERG (Existence – Relatedness – Growth). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, υπάρχουν τρία επίπεδα αναγκών: ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης. Οι ανάγκες ύπαρξης περιλαμβάνουν τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας στη ζωή του ατόμου, συμπεριλαμβανομένων τον μισθό, τις πρόσθετες παροχές και ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

Οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων αφορούν την ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος ευρύτερων κοινωνικών ομάδων και να έχει το αίσθημα του ανήκειν. Περιλαμβάνουν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου να έχει διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις, οι οποίες καλύπτονται μέσω διαπροσωπικών σχέσεων με συναδέλφους, ειδικά όταν συνδέονται με σεβασμό, συναισθηματική στήριξη, αναγνώριση και εμπιστοσύνη. Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης αναφέρονται στις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση, προκειμένου να υπάρξει η αναγνώριση και η ολοκλήρωση του ατόμου. Οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται όταν ο εργαζόμενος έχει μια δημιουργική, πλούσια με προκλήσεις και την δυνατότητα να λειτουργεί αυτόνομα και ανεξάρτητα (Κατσαμάκη, 2014).

Ο Alderfer υποστήριζε ότι το άτομο δεν είναι απαραίτητο να έχει ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών πριν να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών σε ένα άλλο, ανώτερο επίπεδο. Δηλαδή, σε ένα άτομο μπορεί να λειτουργούν ταυτόχρονα περισσότερες από μία ανάγκες. Παρόλα αυτά, η απογοήτευση, που ίσως δημιουργηθεί όταν οι ανάγκες ενός επιπέδου δεν ικανοποιηθούν οδηγεί το άτομο στην επιδίωξη της κάλυψης των αναγκών ενός κατώτερου επιπέδου (Χυτήρης, 2001). Επιπρόσθετα, θεωρεί ότι δεν υπάρχει η ανάγκη να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη ανάγκη για να αυξηθεί η σημασία και ο ρόλος μιας ανώτερης. Το κοινωνικό περιβάλλον και η παιδεία του ατόμου μπορούν να το οδηγήσουν στην παρακίνηση της ανάγκης για σχέσεις πριν την ικανοποίηση των υπαρξιακών

(βιολογικών) αναγκών. Σε αντίθεση με τον Maslow, ο οποίος θεωρεί ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση των αναγκών τόσο μικρότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης τους, ο Alderfer πιστεύει ότι όταν υπάρξει ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών, τότε η ένταση τους ίσως να αυξάνεται. Επομένως, υποστηρίζει πως η ένταση των αναγκών ανάπτυξης αυξάνεται όσο περισσότερο αυτές καλύπτονται (Λημνιός, 2013). Η θεωρία του Alderfer όπως και η θεωρία του Maslow έχει περιορισμένο χαρακτήρα, αφού αδυνατεί να δείξει την ανομοιότητα των ανθρωπίνων αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον, οι οποίες μεταβάλλονται (Χυτήρης, 2001). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η θεωρία του Alderfer βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα από την αντίστοιχη θεωρία του Maslow και έτσι είναι αναμφισβήτητα περισσότερο ρεαλιστική.

#### *1.3.1.5 Θεωρία X και Ψ του McGregor (Theory of X and Y of McGregor)*

Ο κοινωνικός ψυχολόγος McGregor (1960) διατύπωσε τη θεωρία X και Ψ, επισημαίνοντας ότι βασικό στοιχείο για την επιτυχία στην εργασία είναι οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Ο τρόπος που συμπεριφέρεται στους υφισταμένους του εξαρτάται από τις υποθέσεις που κάνει για την ανθρώπινη φύση και για τον ανθρώπινο παράγοντα, οι οποίες κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, στην θεωρία X και στη θεωρία Ψ.

Σύμφωνα με τη X, οι άνθρωποι αποστρέφονται της εργασίας και επομένως η παραγωγικότητα αυξάνεται μόνο με τιμωρητικές μέθοδοι. Τα άτομα, που ανήκουν στην κατηγορία αυτήν, μόνο όταν αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών νιώθουν ασφαλή και ικανοποιημένα. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα νιώθουν, εκ φύσεως, απέχθεια προς την εργασία και για πραγματοποιηθούν όλες οι εργασιακές τους υποχρεώσεις επιβάλλονται απειλές και μέθοδοι εξαναγκασμού από την διεύθυνση, αφού έχουν το αίσθημα του «βολέματος». Κατά τον McGregor, τα περισσότερα στελέχη σήμερα ανήκουν στην κατηγορία αυτή, όπου είναι αυταρχικοί, επηρεάζοντας τον τρόπο χειρισμού των εργαζομένων. Τα στελέχη της διοίκησης λαμβάνουν μόνοι τους αποφάσεις και δίνουν εντολές και δεν επιδέχονται υποδείξεις ή προτάσεις, έχοντας τυπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους ελέγχοντας τους στενά και απειλώντας τους με κυρώσεις, στην προσπάθειά τους να τους παρακινήσουν.

Αντίθετα, όσοι περιγράφονται από την θεωρία Ψ, η έντονη αυτονομία και δημιουργικότητα είναι τα χαρακτηριστικά τους. Ανάλογα με την ικανοποίηση ή την

δυσaréσκεια τους στην εργασία τους εξαρτώνται και οι πνευματικές και σωματικές δυνάμεις τους. Τα άτομα για να αποδώσουν αποτελεσματικό έργο στον χώρο εργασίας τους χρειάζονται τρόπους παρακίνησης παρά πειθαναγκασμό, καθώς και αισθήματα ευθύνης και φιλοδοξίας. Ο προϊστάμενος πρέπει να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες εργασίας παρέχοντας τους ευκαιρίες για επίτευξη και ανάπτυξη. Τα στελέχη της ηγεσίας που αρμόζουν σε αυτούς τους εργαζόμενους λαμβάνουν υπόψη τις γνώμες και τις ανάγκες τους, επιδιώκοντας τη συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών και προωθώντας τη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον McGregor, καμιά θεωρία δεν απεικονίζει την πραγματικότητα, παρά μόνο το πώς αντιλαμβάνεται ο κάθε άνθρωπος την πραγματικότητα, αφού δεν αντιδρούν σ' ένα αντικειμενικό κόσμο αλλά στις δικές τους, κυρίως, θεωρίες για τον κόσμο. Παρόλα αυτά, οι προσπάθειες των προϊσταμένων να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων βασίζονται σε υποθέσεις που κάνουν οι ίδιοι και τις οποίες εκλαμβάνουν σαν πραγματικότητα. Για παράδειγμα, η υπόθεση ότι όταν ο εργαζόμενος απεχθάνεται την εργασία πρέπει να υπάρξει πίεση και απειλές για να αποδώσει, στην πραγματικότητα δε φέρνει επιθυμητά αποτελέσματα γιατί η συμπεριφορά αυτή των μάνατζερ προκαλεί μια όμοια συμπεριφορά από τους εργαζόμενους. Ο McGregor αποκαλεί αυτό το γεγονός σαν «αυτοεκπληρούμενη προφητεία».

Συμπερασματικά, όταν οι μάνατζερ δεν είναι ικανοί να ανακαλύπτουν τρόπους και μεθόδους χρησιμοποίησης των πραγματικών ικανοτήτων των εργαζομένων τους περιορίζεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010; Ζέλεβα, 2012; Κατσαμάκη, 2014). Συγκριτικά, διαπιστώνεται ότι στη θεωρία X, η διοίκηση εκλογικεύει τη μη αποτελεσματική εργασιακή απόδοση, αποδίδοντας τα αίτια στην ανθρώπινη φύση. Αντίθετα, στη θεωρία Ψ σε ανάλογη περίπτωση αναζητά τις αιτίες στην πολιτική και τον έλεγχο της διοίκησης (McGregor, 1985).

### **1.3.2 Θεωρίες διαδικασιών**

Οι κύριοι εκπρόσωποι των θεωριών που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης είναι ο Vroom με τη θεωρία των προσδοκιών, ο Adams με τη θεωρία της ισότητας και της δικαιοσύνης και οι Locke και Latham με τη θεωρία της στοχοθέτησης, οι Deci και Ryan με

την θεωρία της αυτοδιάθεσης και ο Bandura με την θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας. Οι θεωρίες αυτές εξετάζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον, έχοντας μια δυναμική και αναζητώντας τα γεγονότα και τη σκέψη που επηρεάζουν και καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας (Καλλιγά, 2011). Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι αν η οργανωτική συμπεριφορά καθώς και η αποτελεσματικότητά της, δηλαδή ο βαθμός επιτυχίας των επιδιωκόμενων στόχων, ελεγχθεί με αξιόπιστο τρόπο, τότε θα μπορούσε να αξιολογηθεί μεθοδικά (Νεοφύτου, 2014). Σύμφωνα με τους Steers, Mowday και Shapiro (2004), οι δεκαετίες του '60 και του '70 χαρακτηρίζονται ως χρυσή εποχή για την παρακίνηση εξαιτίας της μεγάλης προόδου που πραγματοποιήθηκε στις θεωρίες για τα κίνητρα εργασίας και τα αίτια τους στους εργαζόμενους.

#### *1.3.2.1 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (Theory of expectations of Vroom)*

Η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom είναι μια από τις πιο σημαντικές θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης, αφού ερμηνεύει την ανθρώπινη συμπεριφορά, εξετάζοντας τους στόχους και προσδοκίες των ανθρώπων καθώς και τον τρόπο που τις πραγματοποιούν (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010). Ο Vroom (1964) ανέπτυξε την θεωρία της προσδοκίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο, όπου η προσδοκία είναι η πιθανότητα ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια ή συμπεριφορά θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Επιπρόσθετα, υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν ορθολογικά τις διάφορες πράξεις στον χώρο εργασίας και επιλέγουν τις συμπεριφορές που οδηγούν σε πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001). Επιλέγουν ανάμεσα στις εναλλακτικές εργασίες, αυτήν που θα τους προσφέρει μεγαλύτερες πιθανότητες ικανοποίησης των αναγκών του (Ζέλεβα, 2012).

Η θεωρία της προσδοκίας, σύμφωνα με τον Latham (2007) βασίζεται σε τρία βασικά στοιχεία: το σθένος, τη λειτουργικότητα και την προσδοκία. Το σθένος είναι ο συναισθηματικός προσανατολισμός προς κάποιο αποτέλεσμα, επικεντρωμένος στο βαθμό προτίμησης του εργαζόμενου για κάποιο αναμενόμενο αποτέλεσμα. Η λειτουργικότητα δείχνει την υποκειμενική εκτίμηση του εργαζόμενου ότι ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα θα οδηγήσει στην επιτυχία άλλων αποτελεσμάτων. Τέλος, η προσδοκία είναι η στιγμιαία πεποίθηση του εργαζόμενου ότι μια ενέργεια πιθανόν θα ακολουθηθεί από κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Το μοντέλο του Vroom σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τα στελέχη διοίκησης να εκτιμήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων και την πολυπλοκότητα της διαδικασίας αυτής. Από την άλλη, δεν εφαρμόζεται εύκολα κι έτσι δεν προσφέρει πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Εντούτοις, τα άτομα ενεργούν και λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τη λογική τους και υπολογίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους, τα οποία είναι απαλλαγμένα από συναισθηματικές ενορμήσεις (Παπάνης, 2007).

Οι άνθρωποι αποφασίζουν πόση προσπάθεια θα καταβάλλουν στο εργασιακό τους χώρο για να έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι προσωπικές τους αντιλήψεις και οι προτιμήσεις τους σε θέματα δουλειάς διαμορφώνουν την συμπεριφορά τους. Η θεωρία αυτή του Vroom, τονίζει τον συσχετισμό των ανταμοιβών με την προσπάθεια και απόδοση των εργαζομένων, όπου όσο περισσότερο προσπαθούν τόσο υψηλότερη είναι η απόδοσή τους, οδηγώντας τους σε μεγαλύτερη ανταμοιβή (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010).

Οι παράγοντες που ενεργοποιούν τους εργαζόμενους για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι οι εξής τρεις: η προσδοκία της ανταμοιβής, η προσδοκία της απόδοσης και η ενεργοποίηση/προτίμηση της ανταμοιβής. Στην προσδοκία της ανταμοιβής, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τότε η απόδοση και η προσφορά τους στην επιχείρηση ή στον οργανισμό συνδέεται με τις εσωτερικές τους ανταμοιβές τους, όπως επιτυχία, ολοκλήρωση, ανάπτυξη ή με τις εξωτερικές τους ανταμοιβές, όπως χρήμα, προαγωγή κτλ. Στην προσδοκία της απόδοσης, καταλαβαίνουν αν υπάρχει η δυνατότητα να φτάσουν στο επιδιωκόμενο επίπεδο απόδοσης και στην προτίμηση της ανταμοιβής, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν έχουν αξία οι ανταμοιβές που παρέχονται από την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Χάματσος, 2013).

Συμπερασματικά, για να κατανοηθεί καλύτερα η θεωρία της προσδοκίας, μπορεί να επισημανθεί ότι για να υπάρχει μεγάλη παρακίνηση πρέπει το άτομο να πιστεύει ότι η συμπεριφορά του μπορεί να οδηγήσει σε θετικά και ευνοϊκά, σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, αποτελέσματα (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010). Η θεωρία του Vroom βοηθά τους επαγγελματίες να κατανοήσουν το πόσο πολύπλοκη είναι η παρακίνηση της εργασίας, καθώς επίσης βοηθά τους μάνατζερ να εφαρμόσουν συστήματα και τρόπους παρακίνησης, τα οποία θα στηρίζονται στην προτίμηση, προσδοκία και υποκειμενική εκτίμηση (Χυτήρης, 2001). Σύμφωνα με το Σαχινίδη (2011), η θεωρία αυτή έχει κάποια



εγκυρότητα γιατί οι άνθρωποι/εργαζόμενοι έχουν αναμενόμενα αποτελέσματα για πολλές δικές τους συμπεριφορές.

### *1.3.2.2 Θεωρία της ισότητας και της δικαιοσύνης του Adams (Theory of equality and justice of Adams)*

Η θεωρία της ισότητας αναπτύχθηκε από τον John Stacy Adams, το 1965, ο οποίος υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν ισορροπία μεταξύ των εργατικών εισροών που δίνουν, όπως κόπος, χρόνος, προσόντα, πείρα, προσπάθεια, εμπειρία, αφοσίωση, και των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών που λαμβάνουν, όπως μισθό, κύρος, καταξίωση, ασφάλεια. Επομένως, τα άτομα επιλέγουν ενέργειες ή συμπεριφορές που θα τους δώσουν δίκαιες ανταμοιβές (Καλλιγιά, 2011).

Στη θεωρία αυτή, σημαντικό είναι το γεγονός ότι το άτομο εκτιμά την προσπάθεια που καταβάλλει σε συγκεκριμένη εργασία σε σχέση με την ανταμοιβή που λαμβάνει, καθώς και την συγκρίνει με ανταμοιβή που έλαβε εκείνο ή άλλα άτομα στο παρελθόν (Χυτήρης, 2001). Αν, όμως, από την παραπάνω σύγκριση προκύψει ανισότητα, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία και ψυχολογική ένταση. Όταν αισθάνεται ότι αυτά που λαμβάνει είναι λιγότερα από αυτά που προσφέρει, τότε είτε προσφέρει λιγότερα, είτε προσπαθεί να αυξήσει τις ανταμοιβές του για να πετύχει την ισότητα μεταξύ προσπάθειας - ανταμοιβής ή ακόμα εγκαταλείπει την εργασία του (Καλλιγιά, 2011).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), προκύπτουν δύο σημαντικά συμπεράσματα. Το πρώτο είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές, προκειμένου να συνεχίζουν την προσπάθειά τους στην εργασία τους. Το δεύτερο είναι ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους, μόνο όταν τις συγκρίνουν με άλλες δικές τους εργασίες ή παρόμοιες εργασίες άλλων ατόμων. Αξιοσημείωτο είναι η εκτίμηση της αξίας των ανταμοιβών που σχετίζεται με την ένταση των αναγκών του ατόμου και της ικανοποίησης που απορρέει μέσω τους (Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία της ισότητας ή της οργανωσιακής δικαιοσύνης υποστηρίζει ότι το άτομο επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση στην οργάνωση σε σύγκριση με άλλα άτομα. Αντιλαμβάνεται την ισότητα ή τη δικαιοσύνη, συγκρίνοντας αυτά που δίνει και παίρνει το ίδιο το άτομο με αντίστοιχα άλλων εργαζομένων. Αν διαπιστωθεί ισότητα ή ανισότητα από τις συγκρίσεις αυτές, τότε το άτομο νιώθει ευχαριστημένο ή δυσαρεστημένο, αντίστοιχα, με

την κατάσταση και η εργασιακή του απόδοση και συμπεριφορά αλλάζει ή όχι ανάλογα (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2002). Συγκεκριμένα, ένας εργαζόμενος βελτιώνει την ποιότητα ή ποσότητα της εργασίας του αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται, ενώ αντίθετα υποβαθμίζει την ποιότητα ή μειώνει την παραγωγικότητα του, αν θεωρεί ότι αδικείται (Κατσαμάκη, 2014). Ο Σαχινίδης (2011) αναφέρει ότι οι ανισότητες λόγω υπερβολικής αμοιβής δεν έχουν ιδιαίτερο αντίκτυπο στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, παρά λόγω χαμηλότερης αμοιβής.

Η θεωρία της ισότητας εστιάζεται σε τρία είδη δικαιοσύνης: τη διανεμητική, τη διαδικαστική και τη διεπιδραστική. Η διανεμητική δικαιοσύνη είναι η αίσθηση της ακριβοδικίας που νιώθει ο εργαζόμενος σχετικά με την ποσότητα των αμοιβών στα άτομα. Υπό το πρίσμα της οργανωσιακής δικαιοσύνης, οι εργαζόμενοι ξέρουν ότι ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση είναι δίκαιος όταν η ποσότητα και ο τρόπος λήψης των αμοιβών είναι ακριβοδίκαια. Σημαντικό εδώ είναι το πόσο πληρώνεται κάποιος σε συνάρτηση με το πόσο ανάμενε να πληρωθεί. Η διαδικαστική δικαιοσύνη αφορά την αντίληψη για τη διαδικασία του πώς καθορίζεται η κατανομή των αμοιβών, έτσι, υπάρχει ο έλεγχος της διαδικασίας, όπου είναι η προβολή της άποψης του εργαζόμενου στον προϊστάμενο σχετικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα, και οι εξηγήσεις, δηλαδή οι σαφείς αιτίες που δίνει η διοίκηση για το τελικό αποτέλεσμα. Για ένα εργαζόμενο για να υπάρξει μια ακριβοδίκαια διαδικασία επιβάλλεται προσωπικός έλεγχος και μια ικανοποιητική επεξήγηση της έκβασης. Τέλος, η διεπιδραστική δικαιοσύνη είναι η αντίληψη του εργαζομένου για το αν του συμπεριφέρθηκαν με αξιοπρέπεια, ενδιαφέρον και σεβασμό. Όταν υπάρξει άδικη συμπεριφορά προς αυτόν, τότε την ανταποδίδει και σχετίζει στενά με τον προϊστάμενο (Σαχινίδης, 2011).

Η θεωρία αυτή αποτελεί ουσιαστική συνεισφορά στη διοίκηση έχοντας σημαντικές συνέπειες για την πρακτική της. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός οφείλει να ελέγχει το αίσθημα αδικίας των εργαζομένων και να εντοπίζει από πού πηγάζει και, παρακολουθώντας τους εργαζόμενους, μπορεί να καταρτίσει ένα αξιοκρατικό σύστημα αμοιβών. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόσουν τις ανταμοιβές ή αξίες που δίνουν να έχουν μεγαλύτερη αξία για τους εργαζομένους τους, ούτως ώστε η αίσθηση της αδικίας να προέρχεται και από άλλους παράγοντες της παρακίνησης, παρά αποκλειστικά από μέσα από τη σύγκριση συνεισφοράς - απολαβών τους (Νεοφύτου, 2014).

Εντούτοις, η θεωρία του Adams στηρίζεται, κυρίως, στη σύγκριση των αποδοχών και ανταμοιβών μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται στο ίδιο ή σε παρόμοιο εργασιακό

περιβάλλον. Αυτό, όμως, είναι κάτι που δεν μπορεί να εφαρμοσθεί σε ένα δημόσιο νοσοκομείο, καθώς οι αποδοχές δε ρυθμίζονται και ούτε επηρεάζονται από τη διοίκηση του νοσοκομείου (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011). Σε γενικές γραμμές, η θεωρία της ισότητας και της δικαιοσύνης είναι ένας χρήσιμος και αξιόλογος τρόπος θεώρησης της ανθρώπινης εργασίας (Παπαγιαννάκη, 2011).

### *1.3.2.3 Θεωρία της στοχοθέτησης των Locke (Theory of targeting of Locke)*

Η θεωρία του καθορισμού του στόχου του Locke αναφέρει ότι ο στόχος είναι το βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Ένας εργαζόμενος για να παρακινηθεί προς μια αποδοτική συμπεριφορά, επιβάλλεται η ύπαρξη στοχοθέτησης και ειδικότερα ελκυστικοί στόχοι (Καλλιγά, 2011). Οι άνθρωποι με συγκεκριμένους στόχους επιδιώκουν την επίτευξη τους, επιδεικνύοντας ανάλογη συμπεριφορά. Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, η οποία πηγάζει από την αντίληψη του εργαζόμενου ότι μέσα από την εργασία του εκπληρώνονται οι αξίες του (Ηρακλέους, 2011).

Σύμφωνα με τους Aldag και συνεργάτες (1991), ένας στόχος για να κινητοποιήσει προς μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος, καθορισμένος με σαφήνεια, ξεκάθαρος και με προκαθορισμένο χρόνο υλοποίησης. Πρέπει να έχει ένα αξιόλογο βαθμό δυσκολίας στην επίτευξη αλλά χωρίς να στερείται η δυνατότητα να είναι εφικτός για να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο. Επίσης, ο στόχος πρέπει να είναι αποδεκτός και κατανοητός από τους εργαζόμενους και επιβάλλεται η ενημέρωσή τους για την εξέλιξη της επίτευξης των καθορισμένων στόχων. Τέλος, πρέπει να λαμβάνονται πρόνοιες για τους πολύπλοκους στόχους ώστε να μην είναι δυσβάσταχτοι (Κατσαμάκη, 2014).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι στόχοι κατευθύνουν τη προσοχή και δράση, κινητοποιούν την καταβολή ενέργειας ή προσπάθειας, παρατείνουν την προσπάθεια στο χρόνο, και παρακινούν το άτομο στην ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών για την επίτευξη τους. Οι στόχοι αυτοί κατευθύνουν τη συμπεριφορά του ατόμου και από τη στιγμή που δεσμεύεται με κάποιους στόχους, θα καταβάλει περισσότερη προσπάθεια για να τους επιτύχει (Ηρακλέους, 2011). Επιπρόσθετα, ο Daft (2009) αναφέρει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων αυξάνεται όταν καθοριστούν κάποιοι στόχοι γιατί η προσπάθειά τους εστιάζεται προς την σωστή κατεύθυνση. Τα άτομα αυτά γνωρίζουν τους στόχους τους και έτσι οι

ενέργειες τους κατευθύνονται για την επιτυχία των στόχων τους. Οι δύσκολοι στόχοι ωθούν τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν περισσότερο. Επομένως, η επιτυχία των στόχων προσφέρει περηφάνια και ικανοποίηση κι έτσι αυξάνεται η παρακίνηση και το ηθικό τους.

Ο Locke αναφέρει πως κίνητρα με μεγάλη αξία μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση και τους στόχους των ατόμων, εντείνοντας τις εργασιακές τους προσπάθειες και θέτοντας δυσκολότερους στόχους. Τα κίνητρα αυτά είναι τα χρήματα, η πληροφόρηση και ανατροφοδότηση για την πρόοδο, ένα χρονοδιάγραμμα επίτευξης, ο καθορισμός στόχων και η επιδοκιμασία και αποδοκιμασία (Ταταρίδης, 2014).

Το άτομο είναι αφοσιωμένο στο στόχο του και είναι αποφασισμένο να μην τον υποβαθμίσει ή να τον εγκαταλείψει. Εκτιμά ότι έχει τη δυνατότητα και επιθυμεί να τον πετύχει. Όταν οι στόχοι του δημοσιοποιούνται, οι οποίοι τίθενται από το ίδιο το άτομο και δεν ανατίθενται από κάποιον άλλον, τότε επιτυγχάνεται η αφοσίωση στο στόχο (Σαχινίδης, 2011). Η θεωρία της στοχοθεσίας και της Διοίκησης με Αντικειμενικούς Στόχους δεν έχει τη δυνατότητα εφαρμογής σ' ένα δημόσιο νοσοκομείο, καθώς οι στόχοι είναι είτε πολύ γενικοί είτε ποιοτικοί, μη μετρήσιμοι και μη εξατομικευμένοι (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011).

#### *1.3.2.4 Θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan (Theory of self-determination of Deci και Ryan)*

Σύμφωνα με τη θεωρία των Deci και Ryan (1985, 1991) και Ryan και Deci, (2000), η συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζεται από τρεις κατηγορίες κινήτρων, τα εσωτερικά, τα εξωτερικά και την έλλειψη κινήτρων. Το άτομο όταν συμμετέχει σε μια δραστηριότητα για την ευχαρίστηση και την ικανοποίηση που υπάρχει σ' αυτές, τότε μιλάμε για μια εσωτερικά παρακινούμενη συμπεριφορά (Ryan & Deci, 2000). Τέτοιες δραστηριότητες είναι χωρίς εξωτερικές υλικές ανταμοιβές ή περιορισμούς, με μόνα κίνητρα την προσωπική ευχαρίστηση και την ικανοποίηση στη διαδικασία της συμμετοχής. Η πηγή ελέγχου δηλαδή είναι μέσα στο ίδιο το άτομο. Σύμφωνα με το Vallerand (1997), υπάρχουν τα κίνητρα για μάθηση, τα κίνητρα για εκπλήρωση κυρίως της ευχαρίστησης και τα κίνητρα για διέγερση, την απόλαυση ευχάριστων εμπειριών.

Αντίθετα, η εξωτερική παρακίνηση αφορά δραστηριότητες για να έχει κέρδος κάποιες αμοιβές ή συμμετέχει λόγω εξωτερικών πιέσεων που δέχεται, ή ακόμη για να αποφύγει αρνητικά επακόλουθα. Το άτομο δρα έτσι ώστε να κερδίσει κάποια επιβράβευση ή να

αποφύγει μια ενδεχόμενη τιμωρία (Ryan & Deci, 2000). Τέλος, η έλλειψη κινήτρων υπάρχει όταν το άτομο δεν καθορίζει τις πράξεις του αλλά και ούτε αντιλαμβάνεται τους λόγους των πράξεων του, αφού νιώθει πως δεν ελέγχει τη συμπεριφορά του, η οποία είναι χωρίς κάποια πρόθεση (Ηρακλέους, 2011).

Σύμφωνα με το Σαχινίδη (2011), η θεωρία της αυτοδιάθεσης προτείνει ότι οι άνθρωποι θέλουν να έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους, ούτως ώστε να τις απολαμβάνουν και να μην μοιάζουν περισσότερο με υποχρέωση, υπονομεύοντας την παρακίνηση, και λιγότερο σαν μια ελεύθερα επιλεγμένη δραστηριότητα. Η θεωρία των Deci & Ryan (2000) εστιάζεται στη θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης, όπου αναφέρει ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως μισθός, μπόνους, προαγωγές, μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια δουλειά. Όταν πληρώνονται για μια δουλειά, νιώθουν ότι πρόκειται για κάτι που πρέπει να κάνουν παρά για κάτι που επιθυμούν. Η ανάγκη για αυτονομία ωθεί τους ανθρώπους να αναζητήσουν τρόπους απόκτησης ικανοτήτων αλλά και κοινωνικών δεσμών.

Οι οργανισμοί όταν χρησιμοποιούν εξωγενείς ανταμοιβές για να αυξήσουν την επίδοση των υπαλλήλων τους, κάνουν τους υπαλλήλους να νιώθουν ότι κάνουν καλή δουλειά, εκπληρώνοντας τις επιθυμίες του προϊσταμένου παρά την δική τους ενδογενή επιθυμία να διαπρέψουν. Η ενδογενής παρακίνηση μπορεί να βελτιωθεί από εξωγενείς ανταμοιβές, όπως είναι ο λεκτικός έπαινος, η ανατροφοδότηση για τις ικανότητες, οι προθεσμίες, τα πρότυπα εργασίας, αρκεί οι εργαζόμενοι να έχουν τον έλεγχο της συμπεριφοράς τους και να μην τις θεωρούν καταναγκαστικές (Σαχινίδη, 2011).

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης είναι η θεωρία της «συμφωνίας με τον εαυτό», όπου δείχνει το βαθμό σύνδεσης των αιτιών επιδίωξης στόχων με τα ενδιαφέροντα και τις βασικές αξίες των ανθρώπων. Όπως αναφέρει ο Σαχινίδης (2011), αν η επιδίωξη ενός στόχου σ' ένα άτομο γίνεται λόγω ενός ενδογενούς ενδιαφέροντος, τότε υπάρχει η πιθανότητα να επιτύχει το στόχο του και θα είναι ευτυχισμένο ακόμα κι αν δεν τα καταφέρει διότι είχε μια απολαυστική διαδικασία επιδίωξης στόχου. Αντίθετα, αν γίνεται λόγω εξωγενών παραγόντων, όπως χρήματα και κύρος, τότε έχει λίγες πιθανότητες να επιτύχει τους στόχους του και δεν είναι πολύ χαρούμενο όταν τα καταφέρνει, γιατί οι στόχοι δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία για το άτομο αυτό. Άρα, η επιδίωξη εργασιακών στόχων λόγω ενδογενών παραγόντων κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται ικανοποίηση από τη δουλειά τους, ότι ταιριάζουν καλύτερα στο χώρο εργασίας και ότι μπορούν να έχουν καλύτερη επίδοση (Σαχινίδη, 2011).

Συμπερασματικά, οι προϊστάμενοι σε οργανισμούς και επιχειρήσεις πρέπει να προσφέρουν ενδογενή και εξωγενή κίνητρα, ούτως ώστε να είναι ενδιαφέρουσα η δουλειά, καθώς και να υπάρχει αναγνώριση, εξέλιξη και ανάπτυξη των υπαλλήλων τους. Οι εργαζόμενοι έχουν πιθανότητες μεγαλύτερης εργασιακής παρακίνησης και περισσότερης αφοσίωσης στους εργοδότες τους, εφόσον έχουν έλεγχο και ελεύθερη επιλογή των εργασιών τους (Σαχινίδης, 2011).

#### *1.3.2.5 Θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας του Bandura (Theory of self-efficacy of Bandura)*

Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας, γνωστή και ως κοινωνική γνωστική θεωρία ή θεωρία κοινωνικής μάθησης, αφορά την αντίληψη του ατόμου ότι έχει την ικανότητα να διεκπεραιώσει μια εργασία. Η αυτό-αποτελεσματικότητα ενός ατόμου όσο ψηλότερη είναι, τόσο μεγαλύτερη είναι και η πίστη του για την ικανότητα επιτυχίας του. Επομένως, σε δύσκολες καταστάσεις ή καταστάσεις με αρνητική ανατροφοδότηση, όταν τα άτομα έχουν χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι πολύ πιθανόν να μειώσουν την προσπάθειά τους ή να εγκαταλείψουν τελείως τον στόχο, ενώ όταν έχουν ψηλή, θα αυξήσουν την προσπάθειά τους, ούτως ώστε να ανταποκριθούν στην πρόκληση. Κατ' επέκταση, ένας προϊστάμενος πρέπει να θέτει ψηλούς και δύσκολους στόχους στους υπαλλήλους του, γιατί αυτό υποδεικνύει την πίστη του πρώτου στους δεύτερους. Έτσι, κινητοποιείται μια ψυχολογική διαδικασία, όπου το άτομο αποκτά μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτό του, θέτει ψηλότερους προσωπικούς στόχους και έχει καλύτερη εργασιακή απόδοση (Σαχινίδης, 2011).

Ο Albert Bandura, ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας, αναφέρει τους τέσσερις εξής τρόπους με τους οποίους αυξάνεται η αυτό-αποτελεσματικότητα: τη πραξιακή γνώση, την έμμεση μοντελοποίηση, τη λεκτική πειθώ και τη διέγερση. Η πραξιακή γνώση είναι πολύ σημαντική για την αύξηση της αυτό-αποτελεσματικότητας και αφορά την απόκτηση σχετικής πείρας με την εργασία. Αν στο παρελθόν η συγκεκριμένη εργασία έγινε με επιτυχία, τότε υπάρχει μεγαλύτερη πίστη ότι θα γίνει το ίδιο και στο μέλλον. Η έμμεση μοντελοποίηση είναι η σιγουριά που νιώθει κάποιος για τον εαυτό του, όταν βλέπει κάποιον άλλο να πραγματοποιεί μια εργασία, με τον οποίο θεωρεί ότι μοιάζουν. Η λεκτική πειθώ είναι η απόκτηση μεγαλύτερης σιγουριάς που νιώθει το άτομο όταν κάποιος άλλος τον πείθει ότι διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για να πετύχει ένα στόχο. Τέλος, η διέγερση είναι μια κατάσταση ενεργοποίησης, που παρέχει μια ώθηση στο

άτομο για την ολοκλήρωση της εργασίας του και έτσι του προσφέρει μια καλύτερη απόδοση. Από την άλλη, όμως, η διέγερση μπορεί να βλάψει την εργασιακή επίδοση του ατόμου, όταν υπάρχει μια εργασία που απαιτεί μια στάση σταθερή και χαμηλών τόνων (Σαχινίδης, 2011).

Σε επαγγελματικό επίπεδο, ένας προϊστάμενος για να αυξήσει την αυτό-αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων του, μπορεί να χρησιμοποιήσει τη λεκτική πειθώ, μέσω μια μορφής αυτό-εκπληρούμενης προφητείας, όπου όταν πιστεύεις κάτι ίσως πραγματοποιηθεί, το λεγόμενο φαινόμενο του Πυγμαλίωνα ή της Γαλάτειας. Παραδείγματος χάριν, όταν αναφερθεί στον εργοδότη ενός ατόμου, ότι το άτομο αυτό έχει πολλές και ψηλές ικανότητες, ακόμα κι αν δεν έχει, τότε ο εργοδότης θα αφιερώσει περισσότερο χρόνο σε αυτό το άτομο, θα του αναθέσει πιο απαιτητικές εργασίες και γενικά θα έχει περισσότερες απαιτήσεις απ' αυτό. Με αποτέλεσμα, ν' αυξηθεί η αυτό-αποτελεσματικότητα και η επίδοση του ατόμου αυτού, εφόσον οι ψηλές προσδοκίες επίδοσης γνωστοποιούνται άμεσα στον υπάλληλο.

Μέσα από έρευνες, παρατηρήθηκε ότι ατομικά χαρακτηριστικά, όπως η νοημοσύνη και η προσωπικότητα με την ευσυνειδησία και τη συναισθηματική σταθερότητα, είναι στοιχεία που μπορούν ν' αυξήσουν την αυτό-αποτελεσματικότητα στο άτομο, σε σχέση με το χαμηλό βαθμό εκδήλωσής τους ή την έλλειψή τους. Παρόλες τις διαφωνίες του Bandura, κάποιιοι ερευνητές συμφωνούν ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα δεν υπάρχει και είναι απλά ένα υποπροϊόν σ' ένα ευφυές άτομο με αυτοπεποίθηση (Σαχινίδης, 2011).

## 1.4 Η αναγκαιότητα της παρακίνησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης

### 1.4.1 Οικονομική κρίση

Η οικονομική κρίση που μαστίζει ολόκληρο τον πλανήτη τα τελευταία περίπου έξι χρόνια έχει χαρακτηριστεί ως η χειρότερη του αιώνα μετά το κραχ του 1929. Όλες οι χώρες επηρεάστηκαν, κάποιες λιγότερο και κάποιες περισσότερο. Στις δύσκολες αυτές οικονομικές συνθήκες επηρεάστηκαν και τα δικαιώματα των μισθωτών του δημόσιου τομέα για να μειωθεί ο κρατικός προϋπολογισμός. Συγκεκριμένα, στην Κύπρο υπάρχει το πάγωμα των προσαυξήσεων, την μείωση των μισθών, την μείωση του εφάπαξ ποσού μετά την αφυπηρέτηση, την μείωση της σύνταξης, την αναστολή της καταβολής της Αυτόματης Τιμαριθμικής Αναπροσαρμογής (ΑΤΑ), την κατάργηση κενών θέσεων στο δημόσιο τομέα, το πάγωμα των διαδικασιών πλήρωσης κενών θέσεων και μείωση του αριθμού των υπαλλήλων

στο δημόσιο τομέα, με υιοθέτηση της πολιτικής μια πρόσληψη ανά τέσσερις αφυπηρετήσεις, την αύξηση του ορίου αφυπηρέτησης καθώς και την αλλαγή του ωραρίου εργασίας (Berman et al., 2010).

Στις παρούσες οικονομικές συνθήκες, όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι νιώθουν απογοήτευση και η οικονομική τους ικανοποίηση θεωρείται ακατόρθωτη, η κυβέρνηση επιβάλλεται να εστιάσει την προσοχή της στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της για να αισθάνεται όμορφα με το αντικείμενο της καθημερινής του εργασίας, δηλαδή στους μη υλικούς παράγοντες, οι οποίοι δεν κοστίζουν τίποτα στο δημόσιο τομέα, αλλά σημαίνουν πολλά για τον κάθε υπάλληλο και συμβάλουν θετικά στην παρακίνησή του. Η παρακίνηση αποτελεί το κλειδί στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους και έτσι θα πρέπει να αποτελεί βασικό θέμα στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Χρυσοστόμου, 2013).

#### **1.4.2 Δημόσιος τομέας και Δημόσιοι Υπάλληλοι**

Ο δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους καθώς η λειτουργία τους αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Φαναριώτης, 1999). Ο ρόλος του είναι να εφαρμόζει και να υλοποιεί τα σχέδια και προγράμματα της κυβέρνησης. Ο σκοπός των δραστηριοτήτων μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος, δηλαδή του κοινωνικού συνόλου αλλά σημαντικό ρόλο παίζει και η διάκριση των δημόσιων υπαλλήλων, οι οποίοι εκτελούν την βούληση του κράτους και υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο (Χρυσοστόμου, 2013).

Σήμερα, όμως, ο δημόσιος τομέας δεν απολαμβάνει τη σταθερότητα και την προστασία του παρελθόντος. Οι παραδοσιακές του δομές άλλαξαν και αυτό οφείλεται από τις κυβερνήσεις, τη διεθνή αγορά και τους πολίτες, που είναι οι κύριοι αποδέκτες των υπηρεσιών αυτών. Καθώς το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται, οι Δημόσιες Υπηρεσίες οφείλουν να προσαρμόζονται στο νέο περιβάλλον, να αναπτύξουν την ικανότητα ανάλυσης και παρακίνησης των εργαζομένων για να εργάζονται για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσίας. Σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990), οι υπάλληλοι στον δημόσιο τομέα με υψηλό βαθμό παρακίνησης, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον είτε για προσωπικό ενδιαφέρον, είτε για ηθική υποχρέωση, είτε για συναισθηματική δέσμευση. Οι αξίες, άλλωστε, του δημόσιου τομέα επηρεάζουν την



παρακίνηση, την οργανωσιακή δέσμευση και γενικότερα την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων (Χρυσοστόμου, 2013).

### **1.4.3 Παρακίνηση, κίνητρα και εργασιακή ικανοποίηση επαγγελματιών υγείας**

Η παρακίνηση διαφοροποιείται από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, όχι μόνο ως προς τον βαθμό παρακίνησης αλλά και ως προς το είδος της παρακίνησης αυτής, το οποίο σχετίζεται με την προέλευση της παρακίνησης, δηλαδή τα αίτια της, τους υποκειμενικούς λόγους και τους στόχους ενεργοποίησης δράσης του ατόμου (Ryan & Deci, 2000). Οι εργασιακές συμπεριφορές των εργαζόμενων, με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών, οφείλονται κυρίως στο ότι ο κάθε εργαζόμενος είναι μια διαφορετική οντότητα, η οποία αντιδρά διαφορετικά, ακόμα και σε ίδια ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Εξαρτάται, επίσης, από τα βιώματα, την ψυχολογική κατάσταση, την ιδιοσυγκρασία, το σύστημα αξιών και την αιτία ικανοποίησης των αναγκών του κάθε ατόμου (Χρυσοστόμου, 2013).

Σύμφωνα με τους Ακρίνος και Koutras (2009), οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν πολύ χαμηλό επίπεδο παρακίνησης κι έτσι υπάρχει η αναγκαιότητα παρακίνησής τους, ούτως ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών. Η μειωμένη παρακίνηση των υπαλλήλων αυτών οφείλεται κυρίως στη χαμηλή τους αυτό-παρακίνηση, στο χαμηλό βαθμό ενθάρρυνσής τους στο εργασιακό τους περιβάλλον, στη μη δίκαια αναγνώριση του έργου τους καθώς και στην έλλειψη εργασιακών κινήτρων. Παράλληλα, η αδυναμία της διοίκησης να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, η ανικανότητα των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν μέσα αύξησης της παρακίνησης των εργαζομένων τους, η νοοτροπία και η κουλτούρα του δημοσίου, η ψηλή γραφειοκρατία, η διοικητική αγκύλωση και ο πολιτικός παρεμβατισμός στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους είναι παράγοντες, από τους οποίους οφείλεται ο χαμηλός βαθμός παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Ως αποτέλεσμα, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, δεν αποδίδουν σε σταθερό χρονικό διάστημα και η προσπάθειά τους δεν ταυτίζεται πάντα το όραμα και την αποστολή του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται (Ακρίνος & Koutras, 2009). Από την άλλη, λόγω της μειωμένης παρακίνησης και της έντονης δυσαρέσκειας που αυτή επιφέρει, παρατηρείται η πρόθεση παραίτησης καθώς και το

φαινόμενο της μετανάστευσης πολλού και ικανού νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού, προκειμένου να βιώσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση και παρακίνηση για την επίτευξη της θετικής ψυχικής τους υγείας και ψυχολογικής τους κατάστασης.

Όταν το άτομο βρίσκει ενδιαφέρον στην εργασία του και δυνατότητα να ικανοποιεί τις ανάγκες του για προσωπική επιτυχία, τότε προσπαθεί να την εκτελεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση, το άτομο εργάζεται γιατί αναγκάζεται για ενδεχομένως οικονομικούς λόγους και δεν χρησιμοποιεί ποτέ όλες τις ικανότητες του. Προς αποφυγή αυτής της αρνητικής αντίδρασης των εργαζομένων, η επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει ένα σωστό τρόπο διοίκησης, δίκαιο σύστημα αμοιβών και αποτελεσματικά κίνητρα, για να πετύχει την παρακίνηση του εργατικού δυναμικού σε ανώτερα επίπεδα παραγωγικότητας και αγάπη για την εργασία του (Ζέλεβα, 2012).

Η παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας συνδέεται άρρηκτα με το βαθμό δέσμευσής τους στους στόχους που τίθενται από κάθε μονάδα υγείας, καθώς οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι περισσότερο παραγωγικοί και δημιουργικοί. Παράλληλα, η θετική σχέση μεταξύ παρακίνησης, ικανοποίησης και απόδοσης έχει βρεθεί πως επιδρά θετικά στο βαθμό ικανοποίησης των ασθενών (Al-Aameri, 2000). Παρόλα αυτά, η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη πως η παρακίνηση δεν μπορεί να υποκαθιστά τις πραγματικές δεξιότητες και εργασιακές ικανότητες του προσωπικού, καθώς οι στρατηγικές παρακίνησης είναι μόνο ένα μέρος της αποδοτικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Δίκαιος και συν., 1999). Η διαπίστωση αυτή είναι εξαιρετικά σημαντική για τη διαχείριση ενός οργανισμού, δεδομένου ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το κρισιμότερο περιουσιακό του στοιχείο (Λαδίκου, 2014).

Το νοσηλευτικό προσωπικό συχνά αντιμετωπίζει σοβαρά εργασιακά προβλήματα, όπως είναι έλλειψη προσωπικού, δυσκολίες επικοινωνίας με συναδέλφους και αρρώστους, απουσία οργανωμένου πλαισίου για εξατομικευμένη υποστήριξη, μειωμένη αναγνώριση της εργασίας τους, περιορισμένη πρόσβαση σε πληροφόρηση, έλλειψη ελευθερίας και αυτονομίας, υπερβολικό φόρτο εργασίας σε ένα αγχωτικό περιβάλλον, συχνή έλλειψη δικαιοσύνης, χαμηλές αμοιβές, έλλειψη αξιόπιστης αξιολόγησης και συντονισμού των υπηρεσιών και επιπτώσεις σε προσωπικό επίπεδο από τα αρνητικά στερεότυπα που αφορούν το νοσηλευτικό κοινωνικό χώρο (Δαλληγάρου-Βιλαέτη, 2000).

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η συχνή εμφάνιση φαινομένων αποθάρρυνσης και επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες επιδρούν αρνητικά

στην ψυχολογία του νοσηλευτικού προσωπικού και δημιουργούν αισθήματα κυνισμού και αδιαφορίας, απώλεια κινήτρων, ενθουσιασμού και ενδιαφέροντος. Αυτό συνεπάγεται την έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία (Mcgowan, 2001), την αδυναμία θέσπισης στόχων, την ελλιπή εκτίμηση των κλινικών καταστάσεων από τους νοσηλευτές, τα λάθη και τις παραλείψεις στις νοσηλευτικές πράξεις (Δαλληγάρου-Βιλαέτη, 2000).

Στην Κύπρο, τα Δημόσια Νοσοκομεία χαρακτηρίζονται από χαμηλή αποδοτικότητα, αναποτελεσματικότητα, έλλειψη προγραμματισμού και οργάνωσης, αναξιοκρατία, μη αξιοποίηση ικανών υπαλλήλων με εξειδικευμένες γνώσεις σε κατάλληλες θέσεις, μονιμότητα και προαγωγή με βάση τα χρόνια υπηρεσίας και ισοπεδωτική αξιολόγηση χωρίς να δίνεται έμφαση σε ουσιαστικά προσόντα. Επίσης, η ύπαρξη μη σύνδεσης του μισθού με την αποδοτικότητα, η γραφειοκρατική δυσλειτουργία, η έλλειψη κινήτρων, στόχων και ελλείψεις υλικών και ανθρωπίνων πόρων, η ελλιπής καθοδήγηση, υποστήριξη, εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενημέρωση των εργαζομένων, επηρεάζουν την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων και των ασθενών (Ιωάννου, 2014).

Η υποστελέχωση του προσωπικού στα νοσηλευτικά τμήματα προκαλεί επιπρόσθετα προβλήματα, όπως δυσχέρεια στην εκτέλεση των καθηκόντων των νοσηλευτών, επαγγελματική κόπωση, μη ικανοποίηση από την άσκηση του επαγγέλματος καθώς και αναντιστοιχία αμοιβών και παραγόμενου προϊόντος. Ως εκ τούτου έμμεσα, η παρούσα κατάσταση αποτελεί αντικίνητρο ενασχόλησης των νέων με το επάγγελμα του νοσηλευτή, με αποτέλεσμα την υποπροσφορά αντίστοιχου εργατικού δυναμικού (Σκρούμπελος & συν. 2012).

Σε μια τέτοια περίοδο όπου επικρατεί η οικονομική κρίση, το έργο των νοσηλευτών και γιατρών δυσχεραίνεται ακόμη περισσότερο εφόσον η αύξηση μισθών, τα επιδόματα και οι προαγωγές είναι ανύπαρκτες, υπάρχει έλλειψη απαραίτητου εξοπλισμού, απουσία συνεργασίας μεταξύ νοσηλευτικής διοίκησης και προσωπικού και κάποιες φορές ανυπαρξία σχέσεων με άλλους επαγγελματίες υγείας, μη αναγνώριση της προσφοράς τους, δυσαρέσκεια για τις συνθήκες εργασίας και το φόρτο εργασίας. Κατ' επέκταση, η μειωμένη εργασιακή επίδοση επηρεάζει άμεσα τους ασθενείς, οι οποίοι δεν λαμβάνουν τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες περίθαλψης και υγείας.

Στα συστήματα υγείας, ο ρόλος του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού είναι καθοριστικός για την επάρκεια, ετοιμότητα και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αποτελώντας το

βασικότερο συντελεστή παραγωγής των υπηρεσιών υγείας. Ο ρόλος του προϊστάμενου είναι απαραίτητος παρέχοντας τα κατάλληλα κίνητρα στο προσωπικό, προκειμένου να είναι σε εγρήγορση και να παρέχει ψηλές ποσοτικές και ποιοτικές υπηρεσίες στα νοσοκομεία (Σιγάλας, 1999). Έτσι, το άτομο θα αντλεί ικανοποίηση μέσα από την εργασία του και θα ισορροπηθεί η σχέση του με την εργασία του. Για να αντιμετωπιστεί η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης προτείνεται ο σωστός σχεδιασμός της και η παρακίνηση του προσωπικού (Περράκη & Πλατάκη, 2009). Το είδος των κινήτρων που θα χρησιμοποιηθούν για την παρακίνηση των εργαζομένων θα αποδώσουν το ανώτερο των δυνατοτήτων τους για την κάλυψη των σκοπών του οργανισμού (Τσιάρα & Μπαρέκα, 2007).

#### **1.4.4 Διοίκηση νοσοκομείων**

Το σύστημα διοίκησης των νοσοκομείων στην Κύπρο είναι κάθετο και ιεραρχικό. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα κλιμάκια και η εφαρμογή τους κοινοποιείται προς τα κάτω. Κάτω από τη διοίκηση, λειτουργούν τμήματα και υπηρεσίες με ανεξάρτητη μεταξύ τους σχέση και όχι απολύτως διατυπωμένες αρμοδιότητες. Διαπιστώνεται ότι εκτός από την εκτελεστική εξουσία λαμβάνει χώρα και η επαγγελματική, η οποία δεν απορρέει από τη θέση στην ιεραρχία αλλά από την επαγγελματική ομάδα. Η σχέση εξουσίας και ιατρών είναι αφενός του σχεδιασμού ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες και αφετέρου της προσφοράς όλων των υπηρεσιών που απαιτεί η ζήτηση (Γώγος, 2011).

Η Διοίκηση είναι η ανάπτυξη ενός πλήρους και ξεκάθਾਰου συστήματος προσδοκιών με σκοπό την πρόκληση, αναγνώριση και χρήση της δυναμικής όλων των πηγών ενός οργανισμού, με σπουδαιότερο τους ανθρώπους. Όλοι οι ηγετικοί ρόλοι έχουν την δύναμη να εμπνέουν και να επηρεάζουν τους υπαλλήλους και τους συνεργάτες τους. Σύμφωνα με τους Bartlet και Chosal (1995), ο βασικός ρόλος του ηγέτη ενός οργανισμού είναι να καταφέρει να απελευθερώσει τις πνευματικές εκείνες δυνάμεις των συνεργατών του, που μπορούν να κάνουν εφικτή την πραγμάτωση εννοιών όπως καινοτομία, δημιουργικότητα και επιχειρηματικότητα (Σιάτρας, 2006).

Το πιο σημαντικό συστατικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας είναι το ίδιο το άτομο. Η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο πως θα οργανώσει και ενδυναμώσει το ανθρώπινο δυναμικό, ένα από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά της στοιχεία (Χυτήρης, 2001). Αυτό είναι που οργανώνει, διευθύνει, υλοποιεί τους στόχους και προσδιορίζει τα μέσα και τις μεθόδους με τα οποία θα αποδώσουν οι υπόλοιποι

παράμετροι της οργάνωσης, όπως τεχνολογία, υλικά, οικονομικοί πόροι, πληροφορίες, γνώσεις (Μπουραντάς, 1992). Η Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εμπίπτει στο πεδίο των δραστηριοτήτων των διευθύνσεων προσωπικού, με κύριο μέλημα τους την ανάπτυξη, εξέλιξη και βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να δημιουργήσουν το αίσθημα της αφοσίωσης με σκοπό την μέγιστη ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού (Βαλβής, 1999).

Η διαδικασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά με τον προγραμματισμό ο οποίος προσπαθεί να υπολογίσει τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό αλλά και τις προδιαγραφές που θα πρέπει να έχει το προσωπικό. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να εξασφαλίσει όχι μόνο τον επιθυμητό αριθμό εργαζομένων αλλά και να διασφαλιστεί η συνέχεια της ομαλής εξέλιξης της επιχείρησης (Polychroniou, 2008). Η ύπαρξη των κοινωνικών οργανώσεων, όπως νοσοκομείων, σχολείων, κομμμάτων κ.λπ. είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, υλικών και άυλων για την επίτευξη στόχων που αφορούν ανθρώπινες ανάγκες, η οποία δεν επιτυγχάνεται χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης. Ένας οργανισμός για να λειτουργήσει, λοιπόν, αποτελεσματικά και να πετύχει τον στόχο του παρέχοντας υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο πρέπει να οδηγείται από σωστή διοίκηση (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010). Επομένως, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν και να αναδεικνύουν τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας κατάλληλα ερεθίσματα σε τέτοιες περιόδους οικονομικής κρίσης με περιορισμένους οικονομικούς πόρους, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού (Ταταρίδης, 2014).

Εντούτοις, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολύ σημαντική αδυναμία της Δημόσιας Διοίκησης, αφού δεν υπάρχει αποτελεσματική χρήση του προσωπικού και άνιση κατανομή των υπαλλήλων. Η διοίκηση δεν λειτουργεί αποτελεσματικά και δεν εφαρμόζονται νέες μέθοδοι εξαιτίας της έλλειψης εξοπλισμού, της γραφειοκρατικής νοοτροπίας, των περιορισμένων προγραμμάτων επιμόρφωσης καθώς και στην έλλειψη κινήτρων παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων (Καλλιγά, 2011).

Η επιτυχημένη άσκηση της ηγεσίας στα νοσοκομεία αποτελεί τη κύρια προτεραιότητα για την εκπλήρωση των σκοπών του. Η ιδιαιτερότητα των υπηρεσιών, που παρέχει, καθιστούν απαραίτητη την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και απαιτούν από όλα τους τα ηγετικά στελέχη υψηλές διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες. Επιβάλλεται να

επιτυγχάνεται σωστός προγραμματισμός και σχεδιασμός του Ανθρωπίνου Δυναμικού, ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας για ανίχνευση αναγκών εκπαίδευσης, πλήρωσης θέσεων ή απολύσεων, επιλογή - προσέλκυση υποψηφίων, παροχή ανταμοιβών, καθορισμός προτύπων απόδοσης, βελτίωση συνθηκών εργασίας που αφορούν την ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων και βελτίωση των εργασιακών σχέσεων (Αθανασόπουλος, 2006).

#### **1.4.5 Ρόλος προϊσταμένων στο νοσοκομειακό εργασιακό περιβάλλον**

Στη νοσηλευτική ο όρος διοίκηση έχει σχέση με την εκτέλεση των λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας νοσηλευτικής υπηρεσίας και των τομέων της. Ένας διοικητικός νοσηλευτικός λειτουργός επιτελεί αυτές τις διοικητικές λειτουργίες προκειμένου να προσφέρει φροντίδα υγείας στους ασθενείς (Τσιάρα & Μπαρέκα, 2007).

Στο δημόσιο νοσοκομείο, η παρακίνηση των νοσηλευτών αποτελεί ένα δύσκολο έργο που καλείται να αναλάβει η ηγεσία της νοσηλευτικής διοίκησης. Οι προϊστάμενοι για να μπορέσουν να ενεργοποιήσουν το προσωπικό, θα πρέπει να γνωρίζουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι νοσηλευτές, ώστε σε συνδυασμό με την γνώση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης, να μπορέσουν να τους ενεργοποιήσουν κάνοντάς τους συγχρόνως να νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Ο προϊστάμενος του νοσηλευτικού τμήματος απαιτείται να έχει γνώση των βασικών αρχών διοίκησης, να διαθέτει επαρκή επαγγελματική εμπειρία και συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά και προσόντα. Αντίθετα, οι σημερινοί νοσηλευτές προϊστάμενοι είναι συνήθως συγκεντρωτικοί με αποτέλεσμα να μην εκχωρούν αρμοδιότητες, είτε από έλλειψη οργανωτικής δεξιότητας, ή απροθυμίας για την ανάπτυξη των υφισταμένων, είτε από ανασφάλεια και φόβο μήπως πάψουν να είναι απαραίτητοι (Κωσταγιόλας & συν., 2005).

Στα νοσοκομεία επιβάλλεται ένα σύστημα διοίκησης με βελτιωμένη επικοινωνία, υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και αμοιβαίας υποστήριξης μεταξύ νοσηλευτών και προϊσταμένων, αυξάνοντας έτσι το αίσθημα ευθύνης και δέσμευσης των εργαζομένων και κατ' επέκταση την απόδοση και βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών. Βέβαια αυτό προϋποθέτει ότι ο προϊστάμενος θα αντιμετωπίζει τους νοσηλευτές σαν άτομα, αναγνωρίζοντας τα δυνατά και αδύνατα τους σημεία και τη συνεισφορά του καθενός ανάλογα με αυτά, έχοντας έτσι τη δυνατότητα να εμπνέει και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του, ελέγχοντας και

προσανατολίζοντας τα αισθήματα και τη συμπεριφορά τους. Θα είναι ταυτόχρονα διευθυντής, φίλος, ψυχολόγος και συνεργάτης τους, επιλύοντας όποτε απαιτείται συγκρούσεις και παράπονα, επιβάλλοντας συνάμα και την απαιτούμενη πειθαρχία. Η δημιουργία μιας ομάδας απαιτεί σκληρή δουλειά έχοντας θετικό κλίμα συνεργασίας, ώστε να είναι δυνατή η συζήτηση και εξασφαλίζοντας αμοιβαίο σεβασμό και εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων (Καρανικόλα & συν., 2007).

Στοιχεία, όπως αντικειμενικότητα, κατανόηση, ικανότητα εντοπισμού και ανάλυση ευκαιριών, προθυμία ανάληψης ρίσκου, ικανότητα λήψης αποφάσεων, άμεση αντιμετώπιση νέων καταστάσεων, οξυδέρκεια, ακεραιότητα, θέληση για σκληρή δουλειά, προσήλωση στο στόχο και ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης είναι απαραίτητα σε κάθε επιτυχημένο προϊστάμενο, ώστε οι μέθοδοι και τεχνικές που θα εφαρμόσει να διατηρούν ενεργό το ενδιαφέρον των νοσηλευτών, νιώθοντας ταυτόχρονα ικανοποίηση για την παροχή ποιοτικής υγειονομικής φροντίδας (Καρανικόλα & συν., 2007). Στα νοσοκομεία, όμως, είναι ελάχιστα τα ανώτερα στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί για το σκοπό αυτό, καθώς η επιστήμη της υγειονομικής διοίκησης είναι πολύ ρηχή (Σαραφίδης & Τσιώρα, 2006).

Εν κατακλείδι, τα διοικητικά νοσηλευτικά στελέχη είναι υπεύθυνα να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του νοσοκομείου. Επιβάλλεται, επομένως, να είναι γνώστες των εσωτερικών παραγόντων που σχετίζονται με το σκοπό και τα καθήκοντα του εργασιακού χώρου και την τεχνολογία. Πρέπει να αναγνωρίζουν και να υποστηρίζουν τα δικαιώματα των ασθενών και να είναι ικανοί να προωθούν αποτελεσματικά την επικοινωνία ανάμεσα στο νοσηλευτικό προσωπικό, να διασφαλίζουν την ανάπτυξή τους και τη συμμετοχή τους σε ομαδικές εργασίες και σε εκπαιδευτικά προγράμματα (Swansburg, 2000).

Επιπλέον, πρέπει να μετρούν τη νοσηλευτική παραγωγικότητα με αντικειμενικό τρόπο. Να σέβονται την αξιοπρέπεια των νοσηλευτών ως άτομα, να τους στηρίζουν για την επαγγελματική τους αφοσίωση στους στόχους και για την ακεραιότητα της επαγγελματικής τους κρίσης τους στο χώρο εργασίας. Ο έλεγχος και η βελτίωση της παραγωγικότητας, όπως διατυπώνει ο Swansburg (2000), μπορεί να επιτευχθεί όταν δημιουργούνται ψηλοί στόχοι, όταν αξιοποιούνται οι ιδέες, προτάσεις, δεξιότητες και ενεργητικότητα των εργαζομένων και όταν οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται για τα επιτεύγματα και τους προβληματισμούς του προσωπικού, επαινεί και ανταμείβει την καλή τους επίδοση και τους προωθεί να συμμετέχουν (Τσιώρα & Μπαρέκα, 2007).

#### **1.4.6 Παροχή κινήτρων και παρακίνησης για αύξηση εργασιακής ικανοποίησης**

Η μειωμένη παρακίνηση καθώς και η έλλειψη κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό τόσο στο χώρο της υγείας όσο και σε άλλα εργασιακά περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της αποδοτικότητας. Παρόλα αυτά, έχουν αξιολογηθεί μέθοδοι για την τροποποίηση της εργασιακής συμπεριφοράς όπως η δημιουργία ομάδων εργασίας, η εφαρμογή του συμμετοχικού τρόπου διοίκησης, η θετική ενίσχυση και η διεύρυνση και ο εμπλουτισμός της εργασίας. Παράγοντες που βοηθούν την ανάπτυξη ικανών ηγετών είναι η εκπαίδευση, επιμόρφωση με μαθήματα-σεμινάρια καθώς και εξοικείωσή τους με τις κοινωνικές επιστήμες. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων πρέπει να γνωρίζουν την βαρύτητα που έχει η παρακίνηση του προσωπικού, μιας και η ικανότητα τους κρίνεται από το πόσο καλά κατανοούν τι υποκινεί και συγχρόνως ικανοποιεί τους εργαζόμενους, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται από την διοίκηση του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Οι προϊστάμενοι καλούνται, ακόμα, να βελτιώσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των νοσηλευτών (την ικανότητα να κατανοούν τα δικά τους συναισθήματα αλλά και των άλλων), εστιάζοντας σε προγράμματα ενίσχυσης των διαπροσωπικών σχέσεων με στόχο τη βελτίωση της ενσυναίσθησης και της ικανότητας επικοινωνίας μεταξύ ιατρών, νοσηλευτών και ασθενών και με απώτερο σκοπό την οργάνωση των μονάδων υγείας, την παροχή ποιοτικής φροντίδας υγείας και την ικανοποίηση των ασθενών από τις υπηρεσίες υγείας (Παπαγεωργίου και συν., 2011).

Κίνητρα παρακίνησης στην εργασία θεωρούνται το υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, η αναγνώριση και η επιβράβευση, η δίκαιη μεταχείριση, ο αυτοσεβασμός, το αίσθημα της επιτυχίας, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη και η εξέλιξη, το περιεχόμενο της εργασίας, το όραμα. Η εκπαίδευση αποκτά εξέχουσα σημασία ως κίνητρο διότι σχετίζεται με την ικανοποίηση, απόδοση, ικανότητα και αποτελεσματικότητα, με τη δομή του συστήματος υγείας και με τις ευρύτερες οικονομικές, κοινωνικές, και περιβαλλοντικές συνθήκες (Πρεβύζη & Κόλλια, 2012).

Οι Μάρκοβιτς και Μοναστηρίδου (2011), εντάσσουν στα ρεαλιστικά κίνητρα την κατάρτιση και επαγγελματική εκπαίδευση του νοσηλευτικού προσωπικού στα εργασιακά του αντικείμενα, σε νέα αντικείμενα και σε ζητήματα εργασιακής συμπεριφοράς. Συνδέουν μάλιστα την κατάρτιση με την επιβράβευση και την παρακίνηση για επιπλέον επαγγελματική εξέλιξη, ενώ θεωρούν ότι επόμενο ρεαλιστικό κίνητρο αποτελεί η θετική αξιολόγηση του



προσωπικού, εφόσον αυτό επιτυγχάνει τους στόχους του ή εργάζεται με ζήλο αποδεδειγμένα. Επόμενα στη σειρά κίνητρα θεωρούν τη διαρκή και συνεχή επαναπληροφόρηση, την «ανοικτή» επικοινωνία προϊστάμενου και νοσηλευτικού προσωπικού και τις συμμετοχικές διαδικασίες στην λήψη των αποφάσεων, τον αντικειμενικό, ορθολογικό και αμερόληπτο καταμερισμό εργασιών και αρμοδιοτήτων, τη σωστή και δίκαιη κατανομή των βαρδιών του προσωπικού με βάση αντικειμενικά κριτήρια (οικογενειακή κατάσταση, αρχαιότητα, προσωπικές ανάγκες στο μέτρο του δυνατού), τις περιοδικές συναντήσεις του προσωπικού με τον προϊστάμενο του τμήματος για αναστοχασμό και επαναπληροφόρηση, τη διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για σύσφιξη σχέσεων και ανάπτυξη θετικού κλίματος αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού, την ευμενή μετακίνηση του προσωπικού που «φέρνει» θετικά εργασιακά αποτελέσματα, την ηθική επιβράβευση και δημόσια προβολή του νοσηλευτικού προσωπικού, τέλος, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ανάληψη πρωτοβουλιών.

Απεναντίας, φαινόμενα όπως ο εκφοβισμός του επαγγελματία υγείας, πρέπει να εξαλειφθούν από τα δημόσια νοσοκομεία, ο οποίος ενδυναμώνεται από επίμονες και συνεχείς κριτικές, άγριες φωνές, υβριστικές συμπεριφορές, διακοπή ομιλίας και έκφρασης, αγνόηση, δυσφήμιση, συκοφαντία, ανάθεση πολλών ευθυνών σε μειωμένο χρόνο, ανάθεση καθηκόντων μειωτικών για τη θέση του επαγγελματία, αφαίρεση αρμοδιοτήτων, ελλιπής ανάθεση καθηκόντων που προκαλεί αίσθημα μη χρησιμότητας στον εργαζόμενο, απομόνωση από την εργασιακή ομάδα, απόκρυψη σημαντικών πληροφοριών, άρνηση ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης (Μισουρίδου, 2011).

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΚΙΝΗΤΡΑ / ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Τα κίνητρα αποτελούν ένα από τα κυρίαρχα θέματα μελέτης στην Ψυχολογία. Οι ερευνητές που μελετούσαν τα κίνητρα συμπεριφοράς στήριζαν την έρευνα τους σε ζώα, τα οποία ανταπεξέρχονταν περισσότερο στις συνθήκες των πειραμάτων αλλά έγιναν και πειράματα σε ανθρώπους προκειμένου να εντοπιστούν οι όροι και οι συνθήκες που κατευθύνουν την ανθρώπινη δράση (Καλλιγιά, 2011). Στον εργασιακό χώρο, τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων έχουν μεγάλη σημασία για την επιβίωση της επιχείρησης και την επιτυχία (Ταταρίδης, 2014).

### 2.1 Ορισμός και σημασία των κινήτρων

Η πραγματική έννοια των κινήτρων δε σημαίνει την ώθηση κάποιου να πράξει κάτι, αλλά την δημιουργία κατάλληλων συνθηκών που θα μπορούσαν να κάνουν κάποιον να επιθυμεί από μόνος του να κάνει κάτι (Τσιάρα & Μπαρέκα, 2007). Ο όρος «κίνητρο» αποδίδει τους λόγους του ατόμου, όχι εκείνους για τους οποίους εργάζεται, αλλά αυτούς για τους οποίους καταβάλλει ή όχι προσπάθεια για να επιτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία (Καντάς, 1998).

Σύμφωνα με τους Berelson και Steiner (1964), η κεντρική έννοια της παρακίνησης είναι το κίνητρο, το οποίο είναι μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το ενεργοποιεί και δραστηριοποιεί να συμπεριφερθεί προς την επίτευξη κάποιων στόχων. Συγκεκριμένα, είναι μια εσωτερική δύναμη που προέρχεται από μια ανάγκη και κατευθύνει το άτομο στη δράση για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης. Η ανάγκη ορίζεται ως μια έλλειψη ή ανισορροπία του ανθρώπου και μπορεί να αφορά τροφή, νερό, οξυγόνο αλλά και σεβασμό, κύρος, στοργή, με στόχο την ολική ή μερική ικανοποίησή της και τη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου που παράγει.

Επομένως, τα τρία βασικά στοιχεία της παρακίνησης είναι οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι, καθώς οι σχέσεις των στοιχείων αυτών είναι η διαδικασία της παρακίνησης. Αρχικά στο άτομο εμφανίζονται οι ανάγκες, οι οποίες παράγουν τα κίνητρα και αυτά, με τη σειρά τους, οδηγούν στον προσδιορισμό των στόχων και στην επιλογή των τρόπων δράσης για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Σε επίπεδο διοίκησης, εφόσον οι ανάγκες των εργαζομένων είναι γνωστές, τότε θα επιδιώκεται η κάλυψη των εργασιακών αυτών αναγκών ως κίνητρο ή ανταμοιβή, διευκολύνοντας έτσι την παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των

στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού, αν και όπως προαναφέρθηκε είναι ένα εξαιρετικά σύνθετο φαινόμενο. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι οι ανάγκες και τα κίνητρα των ανθρώπων προσδιορίζονται από πολλούς εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες και έτσι διαφοροποιούνται σε κάθε άνθρωπο στην εμφάνιση, ένταση και ιεράρχησή τους (Λημνιός, 2013).

Ένα σύστημα κινήτρων για να θεωρείται αποτελεσματικό πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες που ανέπτυξαν οι Maslow και Herzberg, δηλαδή τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, την ασφάλεια, τις κοινωνικές ανάγκες καθώς και τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτό-ολοκλήρωσης του ατόμου. Επίσης, πρέπει να προάγει την εικόνα του οργανισμού ή της επιχείρησης στη συνείδηση των εργαζομένων τους, ούτως ώστε το άτομο να θέλει και να θεωρεί τιμή τη συμμετοχή του στα δρώμενα της συγκεκριμένης ομάδας εργασίας. Οι άνθρωποι προτιμούν να εντάσσονται σε καταξιωμένους τόπους εργασίας, τόσο στη δική τους συνείδησή τους όσο και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου (Παπαγιαννάκη, 2011).

Τέλος, επιβάλλεται ο συνδυασμός της εργασίας με το προσωπικό. Ειδικότερα, άτομο με πολλά προσόντα και περισσότερο ειδικευμένο σε κάτι που του ανατίθεται είναι πιο αποτελεσματικό στα καθήκοντά του και κατ' επέκταση αυξάνεται η παραγωγικότητα της ομάδας, εφόσον η εικόνα αυτή γενικεύεται σε όλα τα μέλη της. Άλλωστε, όλα τα κίνητρα πρέπει να εξυπηρετούν τους στόχους του οργανισμού, αποδεσμεύοντας έτσι την δημιουργικότητα και τις παραγωγικές ικανότητες των εργαζομένων (Παπαγιαννάκη, 2011).

Με τη χρησιμοποίηση των κινήτρων σε μια επιχείρηση ή σ' έναν οργανισμό, δημιουργούνται ορισμένες συνέπειες και επιπτώσεις, που εμφανίζονται στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα θετικά κίνητρα που δημιουργούνται, όπως αμοιβή, έπαινος, αναγνώριση προσφοράς, αποδίδουν περισσότερο από τα αρνητικά, όπως ποινή, επίπληξη, φόβος, παρακράτηση αποδοχών αλλά στις περιπτώσεις που τα θετικά αποτυγχάνουν επιβάλλεται η χρησιμοποίηση των αρνητικών κινήτρων, προκειμένου η διοίκηση να συμμορφώσει τους εργαζομένους να τηρήσουν τους κανονισμούς της εργασίας τους (Τσιάρα & Μπαρέκα, 2007).

Τα άτομα διακατέχονται από πολυάριθμες ανάγκες που διαφέρουν από άτομο σε άτομο, οι οποίες προσδιορίζονται από τη φύση και από το περιβάλλον που ζει. Έτσι, όταν οι προϊστάμενοι μπορούν να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους, θα έχουν έναν σωστό προσανατολισμό για την αναγνώριση των αντίστοιχων κινήτρων που αυτές δημιουργούν. Επομένως, θα κατανοούνται τα κίνητρα εκείνα που μπορούν να δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους, προκειμένου να ικανοποιηθούν. Καταλαβαίνοντας

τον μηχανισμό παρακίνησης των εργαζομένων τους, έχουν την ικανότητα να εξωτερικεύσουν με την παροχή κατάλληλων κινήτρων, τη μέγιστη απόδοσή τους, προς όφελος των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, κίνητρο είναι οτιδήποτε παρακινεί τους εργαζόμενους, διάφορες επιρροές στη συμπεριφορά τους, που οδηγούν σε συγκεκριμένους επιθυμητούς στόχους, έχοντας κοινωνική, οικονομική ή συναισθηματική αξία. Πολλές φορές, τα κίνητρα λειτουργούν και ως ανταμοιβές, για αναγνώριση της ήδη παρεχόμενης εργασίας ή για το μέλλον. Στην ίδια ομάδα περιλαμβάνονται και τα «αντικίνητρα», όπως πειθαρχικές ποινές, στέρηση μισθού, υποβιβασμός θέσης, που έχουν ως σκοπό την τροποποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Σιάτρας, 2006).

## 2.2 Θεωρίες των κινήτρων

Οι ψυχολόγοι έχουν μελετήσει εκτενώς τα ανθρώπινα κίνητρα και έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες για τους λόγους παρακίνησης των ανθρώπων. Οι θεωρίες που βασίζονται στους εγγενείς παράγοντες επικεντρώνονται στις εσωτερικές διαδικασίες της σκέψης και στις αντιλήψεις σχετικά με τα κίνητρα (Buchbinder & Shanks, 2007).

Οι ψυχολογικές θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς έχουν τις ρίζες τους στον ηδονισμό, στην αντίληψη ότι κάθε οργανισμός επιδιώκει την ευχαρίστηση και αποφεύγει τον πόνο. Έτσι, παίρνουν τέτοιες αποφάσεις και δρουν προκειμένου να αποκομίσουν θετικά αποτελέσματα και να αποφύγουν τα αρνητικά. Τέτοιες θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς υποστήριξαν οι Bentham, Locke και Steward Mill, μέσω των θεωριών των ενστίκτων (instinct theories), της ορμής και της ενίσχυσης (precipitation and reinforcement theories) και των γνωστικών θεωριών (cognitive theories) (Καλλιγιά, 2011).

### 2.2.1 Θεωρίες των ενστίκτων (Instinct theories)

Η συμπεριφορά των ζώων, σύμφωνα με την ηθολογική προσέγγιση, ερμηνεύεται με βάση το ένστικτο. Παρόλα αυτά, μετά από συνεχή πειράματα, η άποψη αυτή αμφισβητήθηκε έντονα και διαπιστώθηκε ότι το ένστικτο δεν έχει τόσο καθοριστική σημασία. Συμπεριφορές, όπως επιθετικότητα, σεξουαλικότητα ή μητρική συμπεριφορά, παρατηρήθηκαν σε πολλές

περιπτώσεις ως επίκτητες και καθορίζονταν από κοινωνικούς παράγοντες του περιβάλλοντος τους. Σύμφωνα με το Freud σε θέματα ψυχολογίας, υποθέτοντας ότι το ένστικτο είναι μια εκμαθημένη συμπεριφορά, τότε διαγράφεται, αλλάζει ή αντικαθίσταται με τη μάθηση, δηλαδή με τον τρόπο που αρχικά αποκτήθηκε. Έχουν διατυπωθεί και άλλες αντιλήψεις, όμως, ορίζοντας το ένστικτο ως μια κληρονομημένη ή έμφυτη προδιάθεση, το οποίο οδηγεί αυτόν που την κατέχει να αντιλαμβάνεται τα αντικείμενα μιας κατηγορίας και να δρα αναλόγως ή να νιώθει μια παρόρμηση προς μια ενέργεια (Hergenhahn, 2001).

### **2.2.2 Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης (Precipitation and reinforcement theories)**

Οι θεωρίες αυτές υποστηρίζονται από το «νόμο του αποτελέσματος» ή τον «ηδονισμό του παρελθόντος», στις οποίες αναφέρεται ότι οι αποφάσεις για την συμπεριφορά των ατόμων βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις συνέπειες που επέφερε το παρελθόν (Hardy, 2000). Η ανάγκη για μια συμπεριφορά προκύπτει από την έλλειψη μεταξύ των φυσιολογικών λειτουργιών του ατόμου, όπως πείνα ή δίψα, και καθορίζεται από τη συνήθεια, μέσω των συνδυασμών ερεθίσματος - απόκρισης. Έτσι, η ώθηση για δράση είναι συνάρτηση της έντασης της ανάγκης και της συνήθειας (Καλλιγα, 2011).

Τα ανθρώπινα κίνητρα δεν ερμηνεύονται ικανοποιητικά από τις θεωρίες της ορμής, αφού κάποια κίνητρα προκύπτουν από εξωτερικό ερέθισμα και όχι μόνο από εσωτερική έλλειψη ισορροπίας. Η ενίσχυση ή επιβράβευση της συμπεριφοράς μπορεί να έχει ευχάριστο αποτέλεσμα και αυτό ακριβώς δημιουργεί την εξάρτηση, δηλαδή την επανάληψη της συμπεριφοράς από το άτομο (Hergenhahn, 2001). Η διαδικασία της ενίσχυσης εξαρτάται από άτομο σε άτομο, αφού είναι συνδεδεμένο με τις νοητικές διαδικασίες του κάθε ατόμου και ερμηνεύει με το δικό του τρόπο το περιβάλλον του και τα ερεθίσματα που υπάρχουν σε αυτό. Έτσι, οι θεωρίες αυτές καλύπτονται με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura, γνωστή και ως «κοινωνική γνωστική θεωρία», η οποία είναι μια από τις πιο σημαντικές ψυχολογικές θεωρίες, που ερμηνεύει τα κοινωνικά θεμέλια της σκέψης και της δράσης (Bandura, 1969).

### **2.2.3 Γνωστικές θεωρίες (Cognitive theories)**

Ο Γερμανός ψυχολόγος Kurt Lewin, ο οποίος μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά, ανέφερε ότι οι άνθρωποι έχουν κάποιες φυσιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες, οι οποίες

τους δημιουργούν ένταση και, στην προσπάθεια τους να τις μετριάσουν, καταφεύγουν σε συγκεκριμένες ενέργειες και επιδρούν στην ελκυστικότητα ορισμένων ενεργειών-αποτελεσμάτων. Η ελκυστικότητα αυτή ονομάστηκε σθένος, όπου το άτομο κατευθύνεται προς τον επιθυμητό του στόχο. Μόλις ο στόχος επιτευχθεί, μειώνεται η ένταση και η ελκυστικότητα του στόχου καθώς και οι δυνάμεις ώθησης του ατόμου (Hergenhahn, 2001).

Ο βιοτικός χώρος του ατόμου δηλώνει τη ψυχολογική του πραγματικότητα, όπως το ίδιο την αντιλαμβάνεται, και δεν ταυτίζεται με το φυσικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζεται από τις ανάγκες, αξίες και κίνητρα του ατόμου. Εντούτοις, η συμπεριφορά καθορίζεται από το άτομο και την επίδραση του περιβάλλοντος του και θεωρείται στοχοκεντρική ή στοχοκατευθυνόμενη, δηλαδή ότι στοχεύει σε κάποιο αποτέλεσμα. Από τη δεκαετία του 1960, εμφανίζεται στο χώρο της ψυχολογίας η θεωρία των κινήτρων που γίνεται κατά κύριο λόγο γνωστική, επικεντρωμένη κυρίως στις λογικές και νοητικές διαδικασίες (Hergenhahn, 2001).

## 2.3 Κατηγορίες των κινήτρων

Όπως έχει προαναφερθεί, το κίνητρο είναι πολύ σημαντικό στοιχείο στην διαδικασία της παρακίνησης. Τα κίνητρα, μέσω των αναγκών, είναι αυτά που κατευθύνουν το άτομο και το οδηγούν στην επίτευξη ενός στόχου. Παρουσιάζεται, όμως, μια αδυναμία της βιβλιογραφίας να καταλήξει σε μια ευρέως αποδεκτή διάκριση κινήτρων συμπεριφοράς και έτσι υπάρχουν διάφορες διακρίσεις κινήτρων. Υπάρχει η διάκριση σε πρωτογενή, γενικά και δευτερογενή κίνητρα, σε εσωτερικά και εξωτερικά, σε χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα και τέλος, σε οικονομικά, κίνητρα ηθικά και περιβάλλοντος.

### 2.3.1 Πρωτογενή, γενικά και δευτερογενή κίνητρα

Σύμφωνα με το Luthans (1992), τα πρωτογενή κίνητρα βρίσκονται στο υποσυνείδητο κάθε ανθρώπου, σχετίζονται με τις βασικές του ανάγκες και στοχεύουν στη μείωση της έντασης που δημιουργούν. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της διψάς, της πεινάς, του ύπνου, της αποφυγής του πόνου, του οξυγόνου, του σεξ, κ.α. Τα κίνητρα που είναι έμφυτα και όχι αποτέλεσμα μάθησης ονομάζονται γενικά. Συνδέονται με την φύση του ανθρώπου χωρίς όμως να αφορούν τις βιολογικές του ανάγκες. Κάποια από αυτά είναι το κίνητρο της

ικανότητας χειρισμού και ελέγχου του περιβάλλοντός, το κίνητρο της περιέργειας, το κίνητρο της δραστηριότητας που συνδέεται με την ανάγκη της δημιουργίας και το κίνητρο της αγάπης, το πιο πολύπλοκο κίνητρο γιατί είναι έμφυτο αλλά και ως ένα βαθμό επίκτητο. Τα δευτερογενή κίνητρα είναι αυτά που το άτομο αποκτά κατά την διάρκεια της ζωής του και σχετίζονται με το περιβάλλον του. Η σπουδαιότητά τους φαίνεται στην μελέτη της εργασιακής συμπεριφοράς των ατόμων. Ένα κίνητρο για να κατατάσσεται σε αυτή την κατηγορία θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα μάθησης, όπως είναι το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, της επιτυχίας, του κύρους και της εξουσίας (Καλλιγά, 2011).

### **2.3.2 Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα**

Τα εσωτερικά κίνητρα είναι έμφυτα, σχετικά με τις υποσυνείδητες ανάγκες και συνυφασμένα με την ανθρώπινη ύπαρξη, όπως δίψα, πείνα, πόνος, φόβος. Τα άτομα οδηγούνται σε αυθόρμητες συμπεριφορές και δεν επηρεάζονται πολύ από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας (Deci & Ryan, 2000). Αντίθετα, τα εξωτερικά κίνητρα είναι επίκτητα, αφού διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου από τις επιρροές του περιβάλλοντός του. Τα κίνητρα της κοινωνικής ένταξης, του κύρους και της εξουσίας θεωρούνται εξωτερικά κίνητρα (Χυτήρης, 2006). Σύμφωνα με το Kehr (2004), τα εσωτερικά κίνητρα ασκούν πίεση στο άτομο, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα ώθηση για δράση.

Η σύγκρουση των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων στο άτομο είναι ένα θέμα προς έρευνα για τους μελετητές. Ο κάθε εργαζόμενος, αν και είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί τις επιταγές του οργανισμού ή της επιχείρησης που εργάζεται, προσπαθεί να θέσει τους δικούς του στόχους με τα δικά του κίνητρα και να βρει τρόπο τα εφαρμόσει προς το δικό του όφελος (Benabou, 2003).

### **2.3.3 Χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα**

Είναι μια γενικότερη διάκριση των κινήτρων, σε οικονομικά και μη, ανάλογα με την παροχή χρημάτων ή όχι. Τα χρηματικά/οικονομικά κίνητρα με τη σειρά τους, διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων και σε συμμετοχές στο αποτέλεσμα, όπως κέρδη ή παραγωγικότητα (Μπουραντάς, 2002). Μια από τις πιο σημαντικές πρακτικές παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζόμενου με τις ανταμοιβές, ανεξαρτήτως αν είναι χρηματικές ή όχι. Με την εργασιακή ανταμοιβή, ο εργαζόμενος επιβραβεύεται και

αναγνωρίζεται η έκβαση και συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή οργανισμού. Εδώ, ενσωματώνονται οι χρηματικές ανταμοιβές (bonus) αλλά και τα μη χρηματικά κίνητρα, όταν αναγνωρίζονται δημόσια τα επιτεύγματα της απόδοσης του ατόμου, καθώς και με την ύπαρξη επαίνων και άλλων συμβολικών πράξεων, οι οποίες δίνουν στον εργαζόμενο ενεργοποίηση για απόδοση και αίσθημα αφοσίωσης ή δέσμευσης στους στόχους (Ταταρίδης, 2014).

Τα χρηματικά κίνητρα δεν έχουν τόσο μεγάλη δύναμη παρακίνησης στους εργαζόμενους για να εργαστούν σκληρά για να υλοποιήσουν τους οργανωτικούς στόχους και έτσι δεν έχουν ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα στη δραστηριοποίηση των επιτευγμάτων απόδοσης. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να αυξήσουν την απόδοσή τους, δίνοντας μεγάλη αξία στους στόχους και κατανοώντας ότι μέσω της επίτευξής τους ικανοποιούνται οι προσωπικές τους ανάγκες, η κοινωνικοποίηση στην εργασία και η επιθυμία τους για συμμετοχή στον πολιτικό σχεδιασμό της εργασίας τους. Πρωτίστως, παρακινούνται από τις εγγενείς ανταμοιβές, όπως εμπιστοσύνη, αυτονομία και εργασιακή ικανοποίηση (Heinrich, 2007).

Εντούτοις, η εργασία του κάθε ατόμου συνδέεται άμεσα με την ανάγκη επιβίωσης και τις υλικές του ανάγκες και έτσι όταν δεν έχουν ικανοποιηθεί, είναι σχεδόν αδύνατον να παρακινηθούν από μη χρηματικά κίνητρα. Υπάρχουν, όμως, και εργαζόμενοι, που ασκούν επαγγέλματα που χαρακτηρίζονται ως λειτούργημα, όπου η φύση τους δεν τους επιτρέπει να αυξήσουν την απόδοσή τους με κανένα είδος κινήτρου, αφού αποδίδουν ήδη τα μέγιστα. Από την άλλη μεριά, η περηφάνια και ο σεβασμός, που αναπτύσσονται σε αυτούς τους λειτουργούς/εργαζόμενους, θα μπορούσαν να καταταχθούν ως τρόποι δέσμευσης εργαζομένου και οργανισμού και κατ' επέκταση ως μη χρηματικά κίνητρα παρακίνησης (Latham & Ernst, 2006).

#### **2.3.4 Οικονομικά, κίνητρα ηθικού και περιβάλλοντος**

Σύμφωνα με το Χολέβα (1995), μέσα από το πρίσμα της πρόκλησης, διαπιστώνοντας μια συγκεκριμένη συμπεριφορά των εργαζομένων στους χώρους εργασίας τους, τα κίνητρα κατατάσσονται σε άλλες τρεις κατηγορίες. Η πρώτη είναι τα οικονομικά κίνητρα, στα οποία περιλαμβάνονται, εκτός από την αμοιβή, οι πρόσθετες μη χρηματικές παροχές προς τους εργαζομένους καθώς και η συμμετοχή τους σε κέρδη της επιχείρησης.



Ακολουθούν τα κίνητρα ηθικού, με την πλήρη ενσωμάτωση του εργαζομένου στην εργασία, στους τομείς της ιεραρχίας, του υλικού και ανθρώπινου περιβάλλοντος και της γνώσης του αντικειμένου της εργασίας. Ο εργαζόμενος αξιολογεί αντικειμενικά την εργασία του, η οποία με το χρόνο εμπλουτίζεται και διευρύνεται, λαμβάνει αποφάσεις και έτσι, υπάρχει η δημιουργία και διασφάλιση ενός πολύ καλού εργασιακού κλίματος. Τέλος, τα κίνητρα περιβάλλοντος αναφέρονται στη δημιουργία και διασφάλιση κατάλληλων συνθηκών εργασίας, προσφέροντας άνεση χώρου, κατάλληλο φωτισμό, κλιματισμό, καλό εξαερισμό του χώρου εργασίας και εξάλειψη όλων των θορύβων που θα αποσπούσαν την προσοχή και συγκέντρωσή τους. Ένα κατάλληλο περιβάλλον εργασίας καταπολεμά τη μονοτονία της εργασίας, μέσω συχνότερων διαλλειμάτων, απαλής μουσικής και θετικό κλίμα στους χώρους εργασίας (Χολέβας, 1995).

## 2.4 Κυρίαρχα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον

Ένα σημαντικό κίνητρο που μπορεί να προσφέρει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε ένα εργαζόμενο είναι η εξέλιξη του. Οι εργαζόμενοι με όφελος την ανέλιξή τους έχουν την ικανότητα να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα και να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους. Εξάλλου, οι οργανισμοί τους έχουν ανάγκη για να αποκτήσουν τη θεμελιώδη βιωσιμότητα τους και να βρουν σε αυτούς μια ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Boxall, 2013). Οι ερευνητές Nohria και συνεργάτες (2008), πραγματοποίησαν μια έρευνα σε διάφορες εταιρίες και διαπίστωσαν ότι κάθε οργανισμός ή επιχείρηση θα πρέπει να δώσει σημασία σε τέσσερα συγκεκριμένα κίνητρα για να αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων και κατά επέκταση την απόδοση τους στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Το κίνητρο της απόκτησης συνδέεται με την ανάγκη των ατόμων να αποκτήσουν υλικά αγαθά και εμπειρίες, βελτιώνοντας την κοινωνική τους θέση. Οι οργανισμοί ανταποκρίνονται με την παροχή ενός ικανοποιητικού συστήματος ανταμοιβών, συνδέοντας την ανταμοιβή με την απόδοση. Έτσι, διακρίνεται η αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης στους αποδοτικούς εργαζόμενους. Το κίνητρο του δεσμού είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου να δημιουργεί δεσμούς με άλλα άτομα και ομάδες για να ενισχύσει το αίσθημα του ανήκειν σε μία ομάδα για την οποία αισθάνεται περηφάνια. Ο οργανισμός ενισχύει την αντίληψη ομαδική εργασία, τις αξίες, την συνεργασία και είναι ανοιχτός στο να μοιράζεται τις καλές πρακτικές. Το κίνητρο της κατανόησης συνδέεται με

την ανάγκη του ατόμου να κατανοήσει το περιβάλλον του. Αυτό για να εκπληρωθεί, κάθε εργασία θα πρέπει να είναι κατανοητή, ενδιαφέρουσα και να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο. Το κίνητρο της υπεράσπισης αναφέρει την ανάγκη του ατόμου για προστασία από εξωτερικούς κινδύνους και δικαιοσύνη. Στα πλαίσια του περιβάλλοντος εργασίας, είναι η επιθυμία του εργαζόμενου να εκφράζει ελεύθερα τις ιδέες και τις απόψεις του. Η διαφάνεια και κατανόηση στη διοίκηση ενός οργανισμού και η δίκαιη κατανομή των πόρων μεταξύ των εργαζομένων επιδιώκει στην ικανοποίηση του κινήτρου αυτού. Όταν, όμως, δεν ικανοποιείται, οι εργαζόμενοι αντιστέκονται σε κάθε αλλαγή του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται στην ικανοποίηση των τεσσάρων αυτών κινήτρων, τα οποία δεν αντιμετωπίζονται ιεραρχικά, αλλά και ούτε αντικαθιστά το ένα το άλλο. Αν ένας οργανισμός δεν ανταποκρίνεται και στα τέσσερα κίνητρα, τότε υπάρχει πιθανότητα να μειωθεί η απόδοση του εργαζομένου ή να εγκαταλείψει την εργασία του.

## 2.5 Κίνητρα υπό διερεύνηση του εργασιακού χώρου του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού

Στη νοσηλευτική εργασία, όπου απαιτείται συνεχής και ενσυνείδητη συμμετοχή του εργαζόμενου στην εργασία και μεγάλη προσοχή και πίεση σε καθημερινή βάση, τονίζονται οι υψηλές απαιτήσεις και η δυσκολία του συγκεκριμένου επαγγέλματος (Morris & Bloom, 2002). Έτσι, οι απαιτήσεις για γνώσεις, ειδικευση και εμπειρία είναι καθοριστικές για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, όπως επίσης και η διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου κλίματος εμπιστοσύνης είτε μεταξύ διοίκησης κι προσωπικού, είτε μεταξύ ασθενών και προσωπικού (Williams, 2005).

Αναλόγως της φύσης της εργασίας και των συνθηκών που επικρατούν σε αυτήν, τα κίνητρα διαφέρουν. Στην παρούσα εργασία έχουν διερευνηθεί και αναλυθεί έντεκα συγκεκριμένα κίνητρα, όπως, επίσης και ο βαθμός επίδρασής τους στην επίδοση του νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού, τα οποία περιγράφονται αναλυτικότερα παρακάτω. Τα κίνητρα που μπορούν να υλοποιηθούν από τον προϊστάμενο ενός τμήματος ή και την διοίκηση του δημόσιου νοσοκομείου πρέπει να είναι ρεαλιστικά και αποτελεσματικά, παρακινώντας το νοσηλευτικό προσωπικό να εργαστεί. Στα πλαίσια της έρευνας, παρουσιάζονται οι εξής τρόποι παρακίνησης εργαζομένων:

- Μισθός
- Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας
- Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής
- Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων
- Καλές σχέσεις με συναδέλφους
- Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο
- Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
- Ίση μεταχείριση
- Καλές συνθήκες εργασίας
- Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς

### **2.5.1 Μισθός**

Ο μισθός είναι ένα ζήτημα, το οποίο αφορά άμεσα την παρακίνηση των υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι θεωρούν τις αμοιβές σαν μέσο για την αντιμετώπιση των αναγκών τους, για αποταμίευση και για αύξηση του κόστους ζωής τους (Καλλιγά, 2011). Το χρήμα είναι ο μεγαλύτερος μηχανισμός που επιδρά πάνω στη συμπεριφορά των ανθρώπων αλλά ο ρόλος του εξαρτάται από την αξία που του δίνει ο κάθε εργαζόμενος και από τις ανάγκες που έχει και εξυπηρετούνται μ' αυτό. Κανένας όμως δεν εργάζεται μόνο για τα χρήματα και κανένας δεν ικανοποιεί όλες τις ανάγκες του αποκτώντας όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα (Ζέλεβα, 2012).

### **2.5.2 Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας**

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας αναφέρει ότι η ασφάλεια στο χώρο εργασίας των επαγγελματιών υγείας είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες προσέλκυσης και παραμονής τους στην εργασία τους (WHO, 2008). Για να αυξηθεί η εργασιακή ασφάλεια, κρίνεται απαραίτητη η βελτίωση της διαδικασίας των εργασιών, του εξοπλισμού και των συνθηκών εργασίας, η εκπαίδευση των εργαζομένων στην χρήση ασφαλών μεθόδων εργασίας και η μείωση των κινδύνων εργασίας (Μαντζίλα, 2012).

### **2.5.3 Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής**

Σύμφωνα με την Daud (2010), η ανάπτυξη και επαγγελματική ανέλιξη είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που συσχετίζεται με το βαθμό, στον οποίο δεσμεύονται οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων της υπηρεσίας, καθώς επίσης και με το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη και προαγωγή ενισχύει το βαθμό της οργανωσιακής τους δέσμευσης (Giffords, 2009).

### **2.5.4 Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών**

Η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν υπάρχει ενθουσιασμός από την εργασία, ο οποίος δημιουργείται όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις προκλήσεις της εργασίας τους και στις αποφάσεις, ανταποκρίνονται με ιδέες, καινοτομίες και προσπάθειες. Ο ενθουσιασμός αυτός αυξάνεται με την ατομική πρωτοβουλία των μελών της ομάδας, με την διεύρυνση της προσωπικής συνεργασίας και την δυνατότητα για δημιουργική ατομική δραστηριότητα (Ζέλεβα, 2012). Η αυτονομία, άλλωστε, που νιώθουν οι νοσηλευτές στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, η σημασία της εργασίας τους και οι προκλήσεις σ' αυτή, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που ενισχύουν το βαθμό παρακίνησης τους (Dolea & Adams, 2005).

### **2.5.5 Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων**

Οι νοσηλευτές κινητοποιούνται περισσότερο όταν έχουν την ευκαιρία απόκτησης νέων γνώσεων και ένα ενδιαφέρον περιβάλλον γεμάτο προκλήσεις (Parasuraman, 1989). Με τον εμπλουτισμό της εργασίας παρέχονται αρμοδιοτήτων ανωτέρου επιπέδου, προωθώντας την αυτονομία, τον αυτοέλεγχο, την υπευθυνότητα και τις πρωτοβουλίες του εργαζόμενου. Έτσι, οι νοσηλευτές κινητοποιούνται, αποδίδουν και ικανοποιούνται περισσότερο, αφού παίρνουν αποφάσεις για τον τρόπο δράσης τους, τη ρύθμιση του χρόνου διάθεσής τους, εντοπίζουν τα σφάλματα τους και λύνουν τα προβλήματα τους (Τσιάρα & Μπαρέκα, 2007).

### **2.5.6 Καλές σχέσεις με συναδέλφους**

Η ύπαρξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος με σχέσεις εμπιστοσύνης και κατανόησης και ανοικτής και ειλικρινής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων έχει θετικές συνέπειες στο βαθμό παρακίνησής τους. Η συνεργασία και η επικοινωνία με τους συναδέλφους, η ομαδική εργασία και υποστήριξη αποτελούν σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας (Franco et al., 2004). Έχοντας καλές σχέσεις με τους συναδέλφους στη νοσηλευτική υπηρεσία θεωρείται σημαντικό, αφού συνδυάζονται οι γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία πολλών ατόμων, υπάρχει κοινή δέσμευση προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, τονώνεται το ηθικό και η αυτοεκτίμηση των νοσηλευτών και υπάρχει αλληλοϋποστήριξη και αναγνώριση στους κόλπους της ομάδας (Λανάρα, 2004).

### **2.5.7 Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο**

Ορισμένοι συγγραφείς (Hertting et al., 2004) υποστηρίζουν ότι η ομαδική εργασία και ισότητα μεταξύ όλων των επαγγελματιών υγείας και της ηγεσίας, καθώς επίσης και η παροχή ποικίλων κινήτρων παρακινούν τους εργαζομένους να εργαστούν. Οι πρακτικές των προϊσταμένων που αφορούν ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, ισότιμη μεταχείριση του προσωπικού, σωστή επίβλεψη και ηγεσία επηρεάζουν θετικά το βαθμό παρακίνησης των νοσηλευτών (Dolea & Adams, 2005). Ένας ικανός προϊστάμενος πρέπει να διαμορφώνει ένα επιθυμητό οργανωσιακό κλίμα, όπου θα υπάρχει επαρκής στελέχωση τμημάτων, ευελιξία επιλογής ωραρίων, πρόσβαση στην πληροφόρηση, υποστήριξη κάθε εργαζομένου και ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης (Τσιάρα & Μπαρέκα, 2007).

### **2.5.8 Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας**

Όσο πιο ενδιαφέρουσα θεωρείται μια εργασία από ένα εργαζόμενο, τόσο με περισσότερο μεράκι και διάθεση την κάνει, αλλιώς αποτελεί ένα «αναγκαίο κακό» ή αγγαρεία και δεν δίνει την καλύτερη δυνατή του απόδοση. Ο βαθμός ενδιαφέροντος μιας εργασίας εξαρτάται από την προσωπικότητα του ατόμου αλλά και από την σημαντικότητά της. Αν το άτομο αντιλαμβάνεται την εργασία του ως σημαντική, τότε αυξάνεται η αυτοεκτίμησή του και κατά συνέπεια, η ικανοποίηση και η διάθεση του για αυτήν. Αντίθετα, αν θεωρείται ασήμαντη,

μειώνεται η αυτοεκτίμηση του και την αναλαμβάνει εξαναγκαστικά (Μαντζίλα, 2012). Επίσης, σημαντικό ρόλο έχει και η ποικιλία των καθηκόντων και εναλλαγή των εργαζομένων σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, αφού η συνεχής επανάληψη των ιδίων πραγμάτων προσδίδει μια ανιαρή απασχόληση δίχως ενδιαφέρον (Latham, 2007).

### **2.5.9 Ίση μεταχείριση**

Η ίση μεταχείριση της διοίκησης, οι ίσες ευκαιρίες για εργασία και ανέλιξη, η δικαιοσύνη είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για τους εργαζόμενους, ούτως ώστε να μην δημιουργούνται συγκρούσεις και εντάσεις μεταξύ τους κατά την διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Επιπρόσθετα, κάθε εργοδότης πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα καθώς και ίσες αμοιβές σε άντρες και γυναίκες για την ίδια εργασία ή για εργασία στην οποία αποδίδεται ίση αξία, ανεξάρτητα από το φύλο του εργαζομένου.

### **2.5.10 Καλές συνθήκες εργασίας**

Η ασφάλεια και σταθερότητα της θέσης εργασίας είναι πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για όλους τους εργαζομένους. Για τους νοσηλευτές, οι συνθήκες εργασίας, η διαθεσιμότητα πηγών, οι ώρες εργασίας και ο φόρτος εργασίας είναι σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν την παρακίνηση και απόδοσή τους (Dolea & Adams, 2005). Ένα θετικό κλίμα εργασίας και συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους δημιουργεί θετικά συναισθήματα, βελτιώνει το ηθικό τους, αυξάνει την αποδοτικότητα τους και αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στους ασθενείς. Από την άλλη, ένα αρνητικό κλίμα εργασίας δεν μεταβάλλεται εύκολα σε θετικό και μεταδίδεται στους ασθενείς και συναδέλφους τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επίσης, όταν υπάρχει αρνητική στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στην διοίκηση, τότε δημιουργείται πίεση και μειωμένη διάθεση για εργασία (Ζέλεβα, 2012).

### **2.5.11 Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς**

Οι άνθρωποι, οι οποίοι καταβάλλουν πολλές προσπάθειες και, ενδεχομένως, κόπο για να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της εργασίας τους, πρέπει να ξέρουν πως η

προσπάθεια τους θα αποκομίσει το αναμενόμενο αποτέλεσμα των προσδοκιών τους. Οι πολύ πετυχημένοι άνθρωποι έχουν ανάγκη την αναγνώριση, την αποδοχή και την εκτίμηση για να μπορέσουν να συνεχίσουν τις προσπάθειες τους και να αποδώσουν (Ζέλεβα, 2012).

Οι σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένων έχουν καθοριστικό ρόλο στην παραγωγικότητα και στα κίνητρα στο χώρο εργασίας. Η εκτίμηση που νιώθουν ότι έχουν οι υφιστάμενοι από τον προϊστάμενο τους, είναι από τους ισχυρότερους παράγοντες που τους επιτρέπουν να αφοσιώνονται στο έργο τους. Ο προϊστάμενος είναι ο ισχυρότερος παράγοντας που μπορεί να επηρεάζει τα κίνητρα και το ομαδικό πνεύμα εργασίας των υφισταμένων του. Με τον τρόπο συμπεριφοράς του, τον προφορικό του λόγο, τη γλώσσα του σώματος και τις εκφράσεις του προσώπου του, μεταδίδει σημαντικότερα μηνύματα για τη γνώμη και τις σκέψεις του σχετικά με την αξία των ανθρώπων που εργάζονται μαζί του. Στην πράξη ο προϊστάμενος σε μια ομάδα εργασίας, πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι είναι από αυτόν που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των υφισταμένων του (Καλλιγά, 2011).

3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Γενικός σκοπός της διπλωματικής είναι να μελετήσει το φαινόμενο της παρακίνησης και να εντοπίσει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους υπό τις παρούσες οικονομικές συνθήκες. Επίσης, στοχεύει στην κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση και η ανάγκη για την παροχή κινήτρων ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα τους με σκοπό να αποτελέσει τη λύση σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

Η Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου, η Επίτροπος Προστασίας Δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και η Επιστημονική Επιτροπή του Υπουργείου Υγείας έχουν χορηγήσει τις απαιτούμενες άδειες για την πραγματοποίηση της παρούσας μελέτης για την οποία έχει ενημερωθεί η Διεύθυνση του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού όπου θα διεξαχθεί η μελέτη. Πιο συγκεκριμένα, στάλθηκε επιστολή στην επιτροπή βιοηθικής Κύπρου όπου περιλάμβανε τον τίτλο της εργασίας, το λόγο διεξαγωγής της διπλωματικής, που και πότε θα διεξαχθεί, ποιος ο σκοπός της, επισήμανσή ότι οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου θα είναι ανώνυμες. Μαζί με την αίτηση επισυνάφθηκε και το ερωτηματολόγιο.

Στη συνέχεια, στάλθηκε επιστολή στον επίτροπο προστασίας προσωπικών δεδομένων όπου αφορούσε έντυπο γνωστοποίησης προσωπικών δεδομένων σύστασης και λειτουργία αρχείου/έναρξη επεξεργασίας. Αφορούσε τα ερωτηματολόγια τα οποία ήταν να συλλεχθούν, καθώς και η ασφαλή φύλαξη των προσωπικών δεδομένων των ερωτώμενων.

Τέλος, στάλθηκε η άδεια από την επιστημονική επιτροπή Υπουργείου Υγείας αφού επισυνάφθηκαν οι παραπάνω απαντήσεις από τις προηγούμενες ενέργειες, βιογραφικό σημείωμα, ερωτηματολόγιο. Μετά από αυτά το επόμενο βήμα ήταν η ενημέρωση της διοίκησης του νοσοκομείου για την διεξαγωγή της έρευνας και την αποστολή των ερωτηματολογίων στους ιατρούς και νοσηλευτές. Έγινε αναφορά στο αρμόδιο άτομο τόσο για τους νοσηλευτές όσο και για τους ιατρούς .



### 3.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει το φαινόμενο της παρακίνησης και να εντοπίσει τους παράγοντες που παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους υπό τις παρούσες οικονομικές συνθήκες. Επίσης, η παρούσα εργασία επιχειρεί την κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση και η ανάγκη για την παροχή κινήτρων ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα τους με σκοπό να αποτελέσει τη λύση σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

Σημαντικό είναι να εντοπιστούν οι παράγοντες που παρακινούν τους επαγγελματίες υγείας στο χώρο εργασίας τους, σε περίοδο οικονομικής κρίσης όπου οι οικονομικοί πόροι είναι περιορισμένοι και γίνονται αποκοπές μισθών και αυτό οδηγεί τους εργαζόμενους σε μη ικανοποίηση από την εργασία τους και η κατανόηση της ανάγκης για παροχή κινήτρων ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα τους με σκοπό να αποτελέσει τη λύση σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

Η παρούσα διατριβή θα βοηθήσει την διεύθυνση του Νοσοκομείου να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει την δυσαρέσκεια του προσωπικού, θα δοθεί έμφαση στη ψυχολογική διάθεση του εργαζομένου και θα προχωρήσει στη εφαρμογή τεχνικών για την παρακίνηση τους. Να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τα κίνητρα ή αντικίνητρα που παρέχονται στο προσωπικό, τι θέλει ο εργαζόμενος και πόσο έχει αλλάξει το επίπεδο ανταμοιβής τους στο εργασιακό χώρο.

### 3.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα ερευνητική μελέτη στοχεύει κατά πρώτο λόγο στην ανίχνευση των ανταμοιβών που προσφέρει ο εργασιακός χώρος και ειδικότερα στην εμφάνιση του βαθμού εκδήλωσης τους στους εργαζομένους. Τονίζεται και ο βαθμός επηρεασμού της προτίμησης των εργαζομένων ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία. Παράλληλα, στρέφεται στις ανταμοιβές που επιθυμεί ο εργαζόμενος προκειμένου να πετύχει τον βαθμό ικανοποίησης των αντίστοιχων αναγκών του. Ταυτοχρόνως, εξετάζονται ενδεχόμενες αλλαγές στο επίπεδο των ανταμοιβών στην πάροδο του χρόνου καθώς η πιθανότητα διαφοράς μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών ως προς τις ανταμοιβές που ζητούν

στον εργασιακό τους χώρο. Τέλος, επισημαίνεται η σημαντικότητα ή όχι του ρόλου των προϊστάμενων για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

### 3.4 Υλικό - Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η έρευνα είναι ποσοτική και τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί με τη μέθοδο δομημένου ερωτηματολογίου. Για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for the Social Sciences 19.0). Έγινε περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση. Δημιουργήθηκαν νέες υποομάδες με σύμπτυξη επιμέρους ομάδων (φύλο, ειδικότητα). Για τις γραμμικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία t-test για τη σύγκριση μεταξύ δύο υποομάδων. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε σε  $p < 0,05$ .

Για το γενικό μέρος της εργασίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος αναζήτησης ελληνικής και ξενόγλωσσας βιβλιογραφίας σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων για επιστημονικά άρθρα (Google scholar και Google, EBSCO).

Το ερωτηματολόγιο υποδιαιρείται σε τέσσερα μέρη και συνολικά 40 ερωτήσεις και ο χρόνος συμπλήρωσης του είναι περίπου 4 λεπτά. Έγινε πιλοτική χρήση του ερωτηματολογίου και διανεμήθηκε σε 10 νοσηλευτές από τους οποίους ζητήθηκε να κάνουν σχόλια για κάθε ερώτηση και σε γενικές γραμμές να σχολιάσουν πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι αν είναι κατανοητό ή δυσνόητο και αν χρειάζεται διορθώσεις. Για το ερωτηματολόγιο δόθηκε σχετική άδεια από τον υπεύθυνο επιβλέπων καθηγητή της διπλωματικής.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει 11 ερωτήσεις που αφορούν την παρακίνηση του προσωπικού στο χώρο εργασίας τους και συγκεκριμένα από το νοσοκομείο. Οι τρόποι παρακίνησης που δίνονται είναι: μισθός, αίσθημα εργασιακής ασφάλειας, δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής, αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, καλές σχέσεις με συναδέλφους, καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο, ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, ίση μεταχείριση, καλές συνθήκες εργασίας, αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς. Οι απαντήσεις δίνονται με κλίμακα 5 επιλόγων που είναι το καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 11 ερωτήσεις που αφορούν την παρακίνηση του προσωπικού όπου οι ίδιοι οι ερωτώμενοι θεωρούν σημαντικές. Οι τρόποι παρακίνησης που δίνονται είναι: μισθός, αίσθημα εργασιακής ασφάλειας, δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής, αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, καλές σχέσεις με συναδέλφους, καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο, ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, ίση μεταχείριση, καλές συνθήκες εργασίας, αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς. Οι απαντήσεις δίνονται με κλίμακα 5 επιλόγων που είναι το καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ.

Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει 11 ερωτήσεις που αφορούν την αύξηση ή μείωση των εργασιακών ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργασιακές ανταμοιβές που δίνονται είναι: μισθός, αίσθημα εργασιακής ασφάλειας, δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής, αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, καλές σχέσεις με συναδέλφους, καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο, ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, ίση μεταχείριση, καλές συνθήκες εργασίας, αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς. Οι απαντήσεις δίνονται με κλίμακα 5 επιλόγων που είναι το έχουν μειωθεί πάρα πολύ, έχουν μειωθεί λίγο, ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, έχουν αυξηθεί λίγο, έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Το τέταρτο και τελευταίο μέρος, περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις και ο σκοπός του ήταν να προσδιορίσει τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση), προσδιορισμός υπηρεσιακών στοιχείων (ποιο είναι το επάγγελμα του, συνολικά έτη εργασίας, έτη στη συγκεκριμένη θέση, αν έχει διοικητική θέση).

### 3.5 Δείγμα

Στη συγκεκριμένη έρευνα, η επιλογή του δείγματος ήταν τυχαία και κατατάσσεται στη μέθοδο της «ευκαιριακής» δειγματοληψίας, όπου χρησιμοποιείται σε δείγματα «μη πιθανοτήτων» και συγκεκριμένα όπου επιλέγονται τα πλησιέστερα άτομα για να χρησιμεύουν ως συμμετέχοντες της έρευνας. Το μέγεθος του δείγματος αφορούσε 261 επαγγελματίες υγείας από δύο ομάδες, οι οποίοι είναι νοσηλευτές αλλά και ιατροί στο Νοσοκομείο Λεμεσού. Στην επιλογή του δείγματος, δόθηκε έμφαση ώστε να υπάρχουν άτομα και των δυο φύλων, καθώς επίσης και διαφορετικών ηλικιακών ομάδων (Δημητρόπουλος, 2001).

Όπως προαναφέρθηκε, το δείγμα της μελέτης αποτελούσαν οι νοσηλευτικοί λειτουργοί και οι γιατροί που εργάζονται σε όλα τα τμήματα του γενικού νοσοκομείου Λεμεσού

(γυναικολογικό, ΜΕΘ Α', ΜΕΘ Β', χειρουργείο, αιματολογικό, νεφρολογικό, ορθοπεδικό, χειρουργικό, αιμοκάθαρση, ΤΑΕΠ, παθολογικό Α' και Β', παιδιατρικό, ογκολογικό, ουρολογικό, καρδιολογικό. Τα ερωτηματολόγια διατέθηκαν σε κάθε νοσηλεύτη και γιατρό προσωπικά καθώς είχαν χρονικό περιθώριο 2 εβδομάδες μέχρι 1 μήνα για να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια, τα οποία συνοδεύονταν από επιστολή στην οποία αναφέρονταν πληροφορίες για το θέμα που διερευνάται και το σκοπό της μελέτης.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γινόταν στον ελεύθερο χρόνο των ερωτώμενων και διαρκούσε περίπου τέσσερα λεπτά. Μέχρι να ολοκληρωθεί η συμπλήρωση από όλους τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια τοποθετούνταν σε ειδικό κουτί σε κάθε τμήμα, σε κλειστό φάκελο για να μην βλέπει κανείς τις απαντήσεις όπου ο ερευνητής τα μάζευε προσωπικά από τα διάφορα τμήματα. Επίσης, αναφέρθηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων και η εθελοντική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

### **3.5.1. Προφίλ ερωτωμένων**

Το υπό μελέτη δείγμα της έρευνας το 66.7% είναι γυναίκες και 33.3% είναι άνδρες. Η ηλικία των ερωτώμενων, το 56.3%, είναι 27-35 ετών, το 18.4% είναι από 36 έως 44 ετών, το 10.0% από 44-53 ετών, το 8.4% είναι 54 ετών και άνω και το 6.9% είναι 18-26 ετών. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτωμένων, η πλειοψηφία (73.2%) απάντησε ότι κατέχει πτυχίο, το 18.4% κατέχει και μεταπτυχιακό, το 6.9% κατέχει διδακτορικό ενώ μόλις το 1.5% των ερωτώμενων κατέχουν δίπλωμα. Επίσης, το 69.0% απάντησε ότι είναι έγγαμοι, το 23.8% είναι άγαμοι και το 6.1% ότι είναι διαζευγμένοι. Το 70.1% δεν έχει παιδιά ενώ το 29.9% απάντησε ότι έχει. Από το 29.9% των ερωτώμενων που έχουν παιδιά, το 14.9% έχει δύο, το 7.3% έχει ένα παιδί, το 6.1% έχει τρία ενώ μόλις το 1.5% έχει τέσσερα παιδιά.

Το 76.2% των ερωτώμενων είναι νοσηλευτικό προσωπικό και το υπόλοιπο ποσοστό (23.8%) είναι ιατρικό προσωπικό. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (16.9%) δουλεύουν στο χειρουργικό τμήμα, το 13.4% δουλεύει στο παθολογικό τμήμα, το 11.5% δουλεύει στα τμήματα μαιευτήριο και εντατική αντίστοιχα. Το 8.8% των ερωτώμενων δουλεύει στα τμήματα ορθοπεδικού και χειρουργείου αντίστοιχα, το 7.7% στο παιδιατρικό τμήμα, όπως επίσης το ίδιο ποσοστό δουλεύει στο αιματολογικό τμήμα. Το 5.4% των ερωτώμενων δουλεύει στο νεφρολογικό τμήμα, το 4.6% στο ογκολογικό και το 3.8% στο καρδιολογικό τμήμα. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (52.9%) έχει 1-7 χρόνια προϋπηρεσίας στο

συγκεκριμένο νοσοκομείο, το 24.9% 8-14 χρόνια και το 15.7% έχει 15-21 χρόνια προϋπηρεσίας. Αντιθέτως, το 4.6% έχει 22 μέχρι 28 χρόνια προϋπηρεσίας και μόλις το 1.9% έχει περισσότερα από 29 χρόνια προϋπηρεσίας. Το 38.3% των ερωτώμενων έχει 1-7 χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας, το 31.8% από 8 μέχρι 14 χρόνια και το 14.2% έχει 15-21. Από 22 έως 28 χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας έχει το 8.4% και η μειοψηφία των ερωτώμενων, 7.3% έχει περισσότερα από 29 χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας.

### 3.6 Ηθικά Ζητήματα

Στη συγκεκριμένη έρευνα, η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα διαφυλάχθηκαν, αφού τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και πέρα από τα δημογραφικά στοιχεία δεν υπήρχε κάποιο άλλο στοιχείο το οποίο θα μπορούσε να αποκαλύψει το άτομο το οποίο είχε συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο. Επίσης, δεν τέθηκε θέμα συγκατάθεσης, αφού τα υποκείμενα συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο με τη θέληση τους. Το θέμα της πρόκλησης βλάβης στα υποκείμενα της έρευνας δεν υφίσταται, όπως επίσης και το ζήτημα της προστασίας των δεδομένων και των συμπερασμάτων.

#### 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Μέρος Α': Έρευνα για την παρακίνηση

#### 4.1.1 Προσφερόμενα κίνητρα/ανταμοιβές

Στην πιο κάτω παράγραφο οι ερωτώμενοι/ες δήλωσαν κατά πόσο το νοσοκομείο το οποίο εργάζονται τους παρέχει τις ακόλουθες ανταμοιβές-κίνητρα όπως ικανοποιητικό μισθό, εργασιακή ασφάλεια, δυνατότητα ανέλιξης, ανάληψη πρωτοβουλιών, καλές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενο, γνώσεις και δεξιότητες, ίση μεταχείριση, καλές συνθήκες εργασίας και αναγνώριση της προσφοράς τους.

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι τα υψηλότερα κίνητρα και ανταμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους είναι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (μ.ο.=3.70) και τον προϊστάμενο τους (μ.ο.=3.61) καθώς και το αντικείμενο της εργασίας τους (μ.ο.=3.59). Ενώ, το πιο μειωμένο κίνητρο θεωρούν την δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής τους (μ.ο.=1.91). Επίσης, κίνητρο / ανταμοιβή αποτελεί η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων (μ.ο.=2.90), η ίση μεταχείριση (μ.ο.=2.64), η αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (μ.ο.=2.57), οι καλές συνθήκες εργασίας (μ.ο.=2.38), η αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς (μ.ο.=2.31), το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας (μ.ο.=2.23), ο μισθός (μ.ο.=2.11). (Πίνακας 4.1.)

«Πίνακας 4.1. Μέσος όρος»

<b>Δήλωση</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Μισθός	2.11
Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας	2.23
<b>Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής</b>	<b>1.91</b>
Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	2.57
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων	2.90
<b>Καλές σχέσεις με συναδέλφους</b>	<b>3.70</b>
<b>Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο</b>	<b>3.61</b>
<b>Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας</b>	<b>3.59</b>

Ίση μεταχείριση	2.64
Καλές συνθήκες εργασίας	2.38
Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς	2.31

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Μισθός», το 52.9% (138) απάντησε λίγο ικανοποιημένοι, το 21.8% (57) απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 21.1% (55) καθόλου ικανοποιημένοι, το 2.3% (6) πάρα πολύ ικανοποιημένοι και το 1.9% (5) πολύ ικανοποιημένοι. (Πίνακας 4.2.)

«Πίνακας 4.2. Μισθός»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	55	21.1
Λίγο	138	52.9
Αρκετά	57	21.8
Πολύ	5	1.9
Πάρα πολύ	6	2.3
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Αίσθημα Εργασιακής Ασφάλειας», το 42.5% (111) απάντησε λίγο ικανοποιημένοι, το 27.2% (71) απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 22.2% (58) καθόλου ικανοποιημένοι, το 2.7% (7) πάρα πολύ ικανοποιημένοι και το 5.4% (14) πολύ ικανοποιημένοι. (Πίνακας 4.3.)

«Πίνακας 4.3. Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	58	22.2
Λίγο	111	42.5
Αρκετά	71	27.2
Πολύ	14	5.4
Πάρα πολύ	7	2.7
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Δυνατότητα Ανέλιξης/Προαγωγής», το 39.8% (104) απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι, το 38.7% (101) απάντησε λίγο ικανοποιημένοι, το 14.6% (38) αρκετά ικανοποιημένοι, το 3.8% (10) πολύ ικανοποιημένοι και το 3.1% (8) πάρα πολύ ικανοποιημένοι. (Πίνακας 4.4.)

«Πίνακας 4.4. Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής»

	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	104	39.8
Λίγο	101	38.7
Αρκετά	38	14.6
Πολύ	10	3.8
Πάρα πολύ	8	3.1
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Αυτονομία/ Δυνατότητα Ανάληψης Πρωτοβουλιών», το 37.2% (99) απάντησε λίγο ικανοποιημένοι, το 33.3% (87) απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 14.6% (38) πολύ ικανοποιημένοι, το 11.9% (31) καθόλου ικανοποιημένοι και το 2.3% (6) πάρα πολύ ικανοποιημένοι. (Πίνακας 4.5.)

«Πίνακας 4.5. Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	31	11.9
Λίγο	99	37.9
Αρκετά	87	33.3
Πολύ	38	14.6
Πάρα πολύ	6	2.3
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Γνώσεων», το 46.7% (122) απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 23.8% (62) απάντησε λίγο ικανοποιημένοι, το 17.2% (45) πολύ ικανοποιημένοι, το 6.9% (18) καθόλου ικανοποιημένοι και το 5.4% (14) πάρα πολύ ικανοποιημένοι. (Πίνακας 4.6.)

«Πίνακας 4.6. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων»

	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	18	6.9
Λίγο	62	23.8
Αρκετά	122	46.7
Πολύ	45	17.2
Πάρα πολύ	14	5.4
Σύνολο	261	100



Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Καλές Σχέσεις με Συνάδελφους», το 35.2% (92) απάντησε πολύ ικανοποιημένοι, το 35.2% (92) απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 22.2% (58) πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 5.7% (15) λίγο ικανοποιημένοι και το 1.5% (4) καθόλου ικανοποιημένοι. (Πίνακας 4.7.)

«Πίνακας 4.7. Καλές σχέσεις με συναδέλφους»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	4	1.5
Λίγο	15	5.7
Αρκετά	92	35.2
Πολύ	92	35.2
Πάρα πολύ	58	22.2
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Καλές Σχέσεις με Προϊστάμενο», το 35.6% (93) απάντησε πολύ ικανοποιημένοι, το 28.7% (75) απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 22.2% (58) πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 8.0% (21) λίγο ικανοποιημένοι και το 5.4% (14) καθόλου ικανοποιημένοι. (Πίνακας 4.8.)

«Πίνακας 4.8. Καλές σχέσεις με προϊστάμενο»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	14	5.4
Λίγο	21	8
Αρκετά	75	28.7
Πολύ	93	35.6
Πάρα πολύ	58	22.2
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας», το 35.2% (92) απάντησε πολύ ικανοποιημένοι, το 29.9% (78) απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 21.5% (56) πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 8.4% (22) λίγο ικανοποιημένοι και το 5.0% (13) καθόλου ικανοποιημένοι. (Πίνακας 4.9.)

«Πίνακας 4.9. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	13	5
Λίγο	22	8.4
Αρκετά	78	29.9
Πολύ	92	35.2
Πάρα πολύ	56	21.5
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Ίση Μεταχείριση», το 36.0% (94) απάντησε λίγο ικανοποιημένοι, το 33.0% (86) απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 15.7% (41) πολύ ικανοποιημένοι, το 11.5% (30) καθόλου ικανοποιημένοι και το 3.8% (10) πάρα πολύ ικανοποιημένοι. (Πίνακας 4.10.)

«Πίνακας 4.10. Ίση μεταχείριση»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	30	11.5
Λίγο	94	36
Αρκετά	86	33
Πολύ	41	15.7
Πάρα πολύ	10	3.8
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Καλές Συνθήκες Εργασίας», το 41.8% (109) απάντησε λίγο ικανοποιημένοι, το 26.8% (70) απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 18.4% (48) καθόλου ικανοποιημένοι, το 9.2% (24) πολύ ικανοποιημένοι και το 3.8% (10) πάρα πολύ ικανοποιημένοι. (Πίνακας 4.11.)

«Πίνακας 4.11. Καλές συνθήκες εργασίας»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	48	18.4
Λίγο	109	41.8
Αρκετά	70	26.8
Πολύ	24	9.2
Πάρα πολύ	10	3.8
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς», το 40.2% (105) απάντησε λίγο ικανοποιημένοι, το 26.8% (70) απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 21.5% (56) καθόλου ικανοποιημένοι, το 8.0% (21) πολύ ικανοποιημένοι και το 3.4% (9) πάρα πολύ ικανοποιημένοι. (Πίνακας 4.12.)

«Πίνακας 4.12. Αναγνώριση και εκτίμηση προσφοράς»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	56	21.5
Λίγο	105	40.2
Αρκετά	70	26.8
Πολύ	21	8
Πάρα πολύ	9	3.4
Σύνολο	261	100

Διαπιστώνεται ότι τα υψηλότερα κίνητρα και ανταμοιβές που δίνονται στους ερωτώμενους είναι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (μ.ο.=3.70) και τον προϊστάμενο τους (μ.ο.=3.61) και το αντικείμενο της εργασίας τους (μ.ο.=3.59). Ενώ, το πιο μειωμένο κίνητρο θεωρούν την δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής τους (μ.ο.=1.91).

#### 4.1.2 Σημαντικότητα προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών

Στην πιο κάτω παράγραφο οι ερωτώμενοι/ες δήλωσαν πόσο σημαντικές είναι για αυτούς οι ακόλουθες ανταμοιβές-κίνητρα στην εργασία τους όπως ικανοποιητικό μισθό, εργασιακή ασφάλεια, δυνατότητα ανέλιξης, ανάληψη πρωτοβουλιών, καλές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενο, γνώσεις και δεξιότητες, ίση μεταχείριση, καλές συνθήκες εργασίας και αναγνώριση της προσφοράς τους.

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι όλα τα κίνητρα και οι ανταμοιβές είναι πολύ σημαντικές εφόσον ο μέσος όρος είναι πάνω από μ.ο=4. Τα υψηλότερα κίνητρα και ανταμοιβές που οι ίδιοι οι ερωτώμενοι θεωρούν πιο σημαντικά με σειρά προτεραιότητας είναι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (μ.ο.=4.51) και τον προϊστάμενο τους (μ.ο.=4.49), το αντικείμενο της εργασίας τους (μ.ο.=4.47), η ίση μεταχείριση (μ.ο.=4.40), οι καλές συνθήκες εργασίας (μ.ο.=4.39), η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων (μ.ο.=4.36), το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας (μ.ο.=4.33), η αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς (μ.ο.=4.32), ο μισθός

(μ.ο.=4.27), η αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (μ.ο.=4.18), η δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής (μ.ο.=4.06). (Πίνακας 4.13)

«Πίνακας 4.13. Μέσος όρος»

Δήλωση	Μ.Ο.
Μισθός	4.27
Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας	4.33
Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής	4.06
Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	4.18
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων	4.36
<b>Καλές σχέσεις με συναδέλφους</b>	<b>4.51</b>
<b>Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο</b>	<b>4.49</b>
<b>Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας</b>	<b>4.47</b>
Ίση μεταχείριση	4.40
Καλές συνθήκες εργασίας	4.39
Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς	4.32

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Μισθός» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους, το 63.2% (165) απάντησε πάρα πολύ σημαντική, το 19.2% (50) απάντησε πολύ σημαντική, το 9.2% (24) λίγο σημαντική, το 4.2% (11) αρκετά σημαντική και το 4.2% (11) καθόλου σημαντική. (Πίνακας 4.14.)

«Πίνακας 4.14. Μισθός»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	11	4.2
Λίγο	24	9.2
Αρκετά	11	4.2
Πολύ	50	19.2
Πάρα πολύ	165	63.2
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση για την ανταμοιβή «Αίσθημα Εργασιακής Ασφάλειας», το 64.8% (169) απάντησε πάρα πολύ σημαντική, το 18.8% (49) απάντησε πολύ σημαντική, το 6.1% (16) αρκετά σημαντική, το 5.7% (15) λίγο σημαντική και το 4.6% (12) καθόλου σημαντική. (Πίνακας 4.15)

«Πίνακας 4.15. Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	12	4.6
Λίγο	15	5.7
Αρκετά	16	6.1
Πολύ	49	18.8
Πάρα πολύ	169	64.8
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση για την ανταμοιβή «Δυνατότητα Ανέλιξης/Προαγωγής», το 52.9% (138) απάντησε πάρα πολύ σημαντική, το 24.5% (64) απάντησε πολύ σημαντική, το 8.8% (23) καθόλου σημαντική, το 8.0% (21) αρκετά σημαντική και το 5.7% (15) λίγο σημαντική. (Πίνακας 4.16)

«Πίνακας 4.16. Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	23	8.8
Λίγο	15	5.7
Αρκετά	21	8
Πολύ	64	24.5
Πάρα πολύ	138	52.9
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση για την ανταμοιβή «Αυτονομία/Δυνατότητα Ανάληψης Πρωτοβουλιών», το 52.9% (138) απάντησε πάρα πολύ σημαντική, το 26.4% (69) απάντησε πολύ σημαντική, το 10.7% (28) αρκετά σημαντική, το 6.5% (17) λίγο σημαντική και το 3.4% (9) καθόλου σημαντική. (Πίνακας 4.17.)

«Πίνακας 4.17. Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	9	3.4
Λίγο	17	6.5
Αρκετά	28	10.7
Πολύ	69	26.4
Πάρα πολύ	138	52.9
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση για την ανταμοιβή «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Γνώσεων», το 63.2% (165) απάντησε πάρα πολύ σημαντική, το 20.3% (53) απάντησε πολύ σημαντική, το 9.6% (25) αρκετά σημαντική, το 3.8% (10) λίγο σημαντική και το 3.1% (8) καθόλου σημαντική. (Πίνακας 4.18.)

«Πίνακας 4.18. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	8	3.1
Λίγο	10	3.8
Αρκετά	25	9.6
Πολύ	53	20.3
Πάρα πολύ	165	63.2
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση για την ανταμοιβή «Καλές Σχέσεις με Συναδέλφους», το 68.2% (178) απάντησε πάρα πολύ σημαντική, το 19.9% (52) απάντησε πολύ σημαντική, το 7.7% (20) αρκετά σημαντική, το 3.4% (9) λίγο σημαντική και το 0.8% (2) καθόλου σημαντική. (Πίνακας 4.19.)

«Πίνακας 4.19. Καλές σχέσεις με συναδέλφους»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	2	0.8
Λίγο	9	3.4
Αρκετά	20	7.7
Πολύ	52	19.9
Πάρα πολύ	178	68.2
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση για την ανταμοιβή «Καλές Σχέσεις με Προϊστάμενο», το 67.0% (175) απάντησε πάρα πολύ σημαντική, το 22.2% (58) απάντησε πολύ σημαντική, το 6.1% (16)

αρκετά σημαντική, το 2.7% (7) καθόλου σημαντική και το 1.9% (5) λίγο σημαντική. (Πίνακας 4.20.)

«Πίνακας 4.20. Καλές σχέσεις με προϊστάμενο»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	7	2.7
Λίγο	5	1.9
Αρκετά	16	6.1
Πολύ	58	22.2
Πάρα πολύ	175	67
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση για την ανταμοιβή «Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας», το 69.7% (182) απάντησε πάρα πολύ σημαντική, το 18.8% (49) απάντησε πολύ σημαντική, το 4.6% (12) αρκετά σημαντική, το 3.4% (9) λίγο σημαντική και το 3.4% (9) καθόλου σημαντική. (Πίνακας 4.21.)

«Πίνακας 4.21. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	9	3.4
Λίγο	9	3.4
Αρκετά	12	4.6
Πολύ	49	18.8
Πάρα πολύ	182	69.7
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση για την ανταμοιβή «Ίση Μεταχείριση», το 67.8% (177) απάντησε πάρα πολύ σημαντική, το 16.5% (43) απάντησε πολύ σημαντική, το 8.0% (21) αρκετά σημαντική, το 3.8% (10) λίγο σημαντική και το 3.8% (10) καθόλου σημαντική. (Πίνακας 4.22.)

«Πίνακας 4.22. Ίση μεταχείριση»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	10	3.8
Λίγο	10	3.8
Αρκετά	21	8
Πολύ	43	16.5
Πάρα πολύ	177	67.8
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση για την ανταμοιβή «Καλές Συνθήκες Εργασίας», το 71.3% (186) απάντησε πάρα πολύ σημαντική, το 13.0% (34) απάντησε πολύ σημαντική, το 5.4% (14) αρκετά σημαντική, το 5.4% (14) καθόλου σημαντική και το 5.0% (13) λίγο σημαντική. (Πίνακας 4.23.)

«Πίνακας 4.23. Καλές συνθήκες εργασίας»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	14	5.4
Λίγο	13	5
Αρκετά	14	5.4
Πολύ	34	13
Πάρα πολύ	186	71.3
Σύνολο	261	100

Στην ερώτηση για την ανταμοιβή «Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς», το 67.8% (177) απάντησε πάρα πολύ σημαντική, το 15.7% (41) απάντησε πολύ σημαντική, το 6.5% (17) καθόλου σημαντική, το 5.4% (14) λίγο σημαντική και το 4.6% (12) αρκετά σημαντική. (Πίνακας 4.24.)

«Πίνακας 4.24. Αναγνώριση και εκτίμηση προσφοράς»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	17	6.5
Λίγο	14	5.4
Αρκετά	12	4.6
Πολύ	41	15.7
Πάρα πολύ	177	67.8
Σύνολο	261	100

Διαπιστώνεται ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν όλα τα κίνητρα και τις ανταμοιβές πολύ σημαντικές εφόσον ο μέσος όρος είναι πάνω από  $\mu.o.=4$ . Όμως, τα υψηλότερα κίνητρα και ανταμοιβές που οι ίδιοι οι ερωτώμενοι θεωρούν πιο σημαντικά είναι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους ( $\mu.o.=4.51$ ) και τον προϊστάμενο τους ( $\mu.o.=4.49$ ) και το αντικείμενο της εργασίας τους ( $\mu.o.=4.47$ ).



### 4.1.3 Αυξομείωση εργασιακών ανταμοιβών

Στην πιο κάτω παράγραφο οι ερωτώμενοι/ες δήλωσαν αν οι εργασιακές τους ανταμοιβές-κίνητρα έχουν μειωθεί ή έχουν αυξηθεί τα τελευταία 3 χρόνια όπως ο μισθός, η εργασιακή ασφάλεια, η δυνατότητα ανέλιξης, η ανάληψη πρωτοβουλιών, οι καλές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενο, οι γνώσεις και δεξιότητες, η ίση μεταχείριση, οι καλές συνθήκες εργασίας και η αναγνώριση της προσφοράς τους.

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι όλα τα κίνητρα και οι εργασιακές τους ανταμοιβές έχουν μειωθεί τα τελευταία χρόνια, η πιο μειωμένη ανταμοιβή-κίνητρο είναι ο μισθός (μ.ο.=1.32), η δυνατότητα ανέλιξης/προαγωγής (μ.ο.=1.80), το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας (μ.ο.=2.07), οι καλές συνθήκες εργασίας (μ.ο.=2.24), η αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς (μ.ο.=2.40), η ίση μεταχείριση (μ.ο.=2.59), η αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (μ.ο.=2.66), η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων (μ.ο.=2.79), το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας (μ.ο.=2.94), οι καλές σχέσεις με συναδέλφους (μ.ο.=3.16), οι καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο (μ.ο.=3.16). (Πίνακας 4.25.)

«Πίνακας 4.25. Μέσος όρος»

Δήλωση	Μ.Ο.
<b>Μισθός</b>	<b>1.32</b>
Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας	2.07
Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής	1.80
Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	2.66
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων	2.79
Καλές σχέσεις με συναδέλφους	3.13
Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο	3.16
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	2.94
Ίση μεταχείριση	2.59
Καλές συνθήκες εργασίας	2.24
Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς	2.40

Στην ερώτηση αν οι εργασιακές σας ανταμοιβές έχουν μεταβληθεί, όπως «Μισθός» η πλειοψηφία του δείγματος 84.7% (221) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 7.3% (19) ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 4.2% (11) απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 2.3% (6) έχουν αυξηθεί πάρα πολύ ενώ μόλις το 1.5%(4) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί. (Πίνακας 4.26.)

«Πίνακας 4.26. Μισθός»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έχουν μειωθεί πάρα πολύ	221	84.7
Έχουν μειωθεί λίγο	19	7.3
Ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί	4	1.5
Έχουν αυξηθεί λίγο	11	4.2
Έχουν αυξηθεί πάρα πολύ	6	2.3
Σύνολο	261	100

Για την ανταμοιβή «Αίσθημα Εργασιακής Ασφάλειας», η πλειοψηφία του δείγματος 34.9% (91) απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 31.8% (83) ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 29.9% (78) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 2.3% (6) έχουν αυξηθεί πάρα πολύ ενώ μόλις το 1.1% (3) απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο. (Πίνακας 4.27.)

«Πίνακας 4.27. Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έχουν μειωθεί πάρα πολύ	83	31.8
Έχουν μειωθεί λίγο	91	34.9
Ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί	78	29.9
Έχουν αυξηθεί λίγο	3	1.1
Έχουν αυξηθεί πάρα πολύ	6	2.3
Σύνολο	261	100

Για την ανταμοιβή «Δυνατότητα Ανέλιξης/Προαγωγής», η πλειοψηφία του δείγματος 51.7% (135) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 23.0% (60) ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 21.5% (56) απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο ενώ το ίδιο ποσοστό ερωτούμενων, 1.9% (5) απάντησαν αντίστοιχα ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και ότι έχουν αυξηθεί λίγο. (Πίνακας 4.28.)

«Πίνακας 4.28. Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έχουν μειωθεί πάρα πολύ	135	51.7
Έχουν μειωθεί λίγο	56	21.5
Ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί	60	23
Έχουν αυξηθεί λίγο	5	1.9
Έχουν αυξηθεί πάρα πολύ	5	1.9
Σύνολο	261	100

Για την ανταμοιβή «Αυτονομία/ Δυνατότητα Ανάληψης Πρωτοβουλιών», η πλειοψηφία του δείγματος 46.0% (120) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 27.6% (72) ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 12.3% (32) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 9.6% (25) έχουν αυξηθεί λίγο ενώ μόλις το 4.6% (12) απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. (Πίνακας 4.29.)

«Πίνακας 4.29. Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έχουν μειωθεί πάρα πολύ	32	12.3
Έχουν μειωθεί λίγο	72	27.6
Ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί	120	46
Έχουν αυξηθεί λίγο	25	9.6
Έχουν αυξηθεί πάρα πολύ	12	4.6
Σύνολο	261	100

Για την ανταμοιβή «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Γνώσεων», η πλειοψηφία του δείγματος 46.7% (122) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 23.4% (61) ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 12.3% (32) απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 11.1% (29) έχουν μειωθεί πάρα πολύ ενώ μόλις το 6.5% (17) απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. (Πίνακας 4.30.)

«Πίνακας 4.30. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έχουν μειωθεί πάρα πολύ	29	11.1
Έχουν μειωθεί λίγο	61	23.4
Ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί	122	46.7
Έχουν αυξηθεί λίγο	32	12.3
Έχουν αυξηθεί πάρα πολύ	17	6.5
Σύνολο	261	100

Για την ανταμοιβή «Καλές Σχέσεις με Συνάδελφους», η πλειοψηφία του δείγματος 50.6% (132) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 19.2% (50) ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 16.9% (44) απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 9.6% (25) έχουν αυξηθεί πάρα πολύ ενώ μόλις το 3.8% (10) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ. (Πίνακας 4.31.)

«Πίνακας 4.31. Καλές σχέσεις με συναδέλφους»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έχουν μειωθεί πάρα πολύ	10	3.8
Έχουν μειωθεί λίγο	44	16.9
Ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί	132	50.6
Έχουν αυξηθεί λίγο	50	19.2
Έχουν αυξηθεί πάρα πολύ	25	9.6
Σύνολο	261	100

Για την ανταμοιβή «Καλές Σχέσεις με Προϊστάμενο», η πλειοψηφία του δείγματος 49.4% (129) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 20.3% (53) ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 14.2% (37) απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 8.8% (23) έχουν αυξηθεί πάρα πολύ ενώ το 7.3% (19) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ. (Πίνακας 4.32.)

«Πίνακας 4.32. Καλές σχέσεις με προϊστάμενο»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έχουν μειωθεί πάρα πολύ	19	7.3
Έχουν μειωθεί λίγο	37	14.2
Ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί	129	49.4
Έχουν αυξηθεί λίγο	53	20.3
Έχουν αυξηθεί πάρα πολύ	23	8.8
Σύνολο	261	100

Για την ανταμοιβή «Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας», η πλειοψηφία του δείγματος 54.4% (142) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 14.6% (38) ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 13.0% (34) απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 10.0% (26) έχουν μειωθεί πάρα πολύ και το 8.0% (21) απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. (Πίνακας 4.33.)

«Πίνακας 4.33. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έχουν μειωθεί πάρα πολύ	26	10
Έχουν μειωθεί λίγο	38	14.6
Ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί	142	54.4
Έχουν αυξηθεί λίγο	34	13
Έχουν αυξηθεί πάρα πολύ	21	8
Σύνολο	261	100

Για την ανταμοιβή «Ίση Μεταχείριση», η πλειοψηφία του δείγματος 49.8% (130) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 23.4% (61) ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 15.7% (41) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 7.7% (20) έχουν αυξηθεί λίγο ενώ μόλις το 3.4% (9) απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. (Πίνακας 4.34.)

«Πίνακας 4.34. Ίση μεταχείριση»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έχουν μειωθεί πάρα πολύ	41	15.7
Έχουν μειωθεί λίγο	61	23.4
Ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί	130	49.8
Έχουν αυξηθεί λίγο	20	7.7
Έχουν αυξηθεί πάρα πολύ	9	3.4
Σύνολο	261	100

Για την ανταμοιβή «Καλές Συνθήκες Εργασίας», η πλειοψηφία του δείγματος 33.3% (87) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 31.4% (82) ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 27.2% (71) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 5.7% (15) έχουν αυξηθεί λίγο ενώ μόλις το 2.3% (6) απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. (Πίνακας 4.35.)

«Πίνακας 4.35. Καλές συνθήκες εργασίας»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έχουν μειωθεί πάρα πολύ	71	27.2
Έχουν μειωθεί λίγο	82	31.4
Ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί	87	33.3
Έχουν αυξηθεί λίγο	15	5.7
Έχουν αυξηθεί πάρα πολύ	6	2.3
Σύνολο	261	100

Για την ανταμοιβή «Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς», η πλειοψηφία του δείγματος 36.0% (94) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 26.1% (68) ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 25.3% (66) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 8.4% (22) έχουν αυξηθεί λίγο ενώ μόλις το 4.2% (11) απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. (Πίνακας 4.36.)

«Πίνακας 4.36. Αναγνώριση και εκτίμηση προσφοράς»

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έχουν μειωθεί πάρα πολύ	66	25.3
Έχουν μειωθεί λίγο	68	26.1
Ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί	94	36
Έχουν αυξηθεί λίγο	22	8.4
Έχουν αυξηθεί πάρα πολύ	11	4.2
Σύνολο	261	100

Διαπιστώνεται ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν όλα τα κίνητρα και οι εργασιακές τους ανταμοιβές έχουν μειωθεί τα τελευταία χρόνια, η πιο μειωμένη ανταμοιβή-κίνητρο είναι ο μισθός (μ.ο.=1.32), μετά η δυνατότητα ανέλιξης/προαγωγής (μ.ο.=1.80) καθώς και το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας (μ.ο.=2.07). Όμως, τα υψηλότερα κίνητρα και ανταμοιβές είναι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (μ.ο.=3.13) και τον προϊστάμενο τους (μ.ο.=3.16) και το αντικείμενο της εργασίας τους (μ.ο.=2.94). Παρατηρείται ότι στους ερωτώμενους έχει μειωθεί το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας, μειώθηκε ο μισθός, μειώθηκε η δυνατότητα ανέλιξης ή προαγωγής, όμως παραμένει ως υψηλό κίνητρο η καλή σχέση με τους συναδέλφους τους και τον προϊστάμενο τους.

## 4.2 Μέρος Β': Συσχέτιση μεταβλητών με το φύλο των ερωτώμενων

### 4.2.1 Προσφερόμενα κίνητρα/ανταμοιβές με βάση το φύλο

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Μισθό», το 52.9% των ερωτώμενων ανδρών είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 21.8% απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι, το 18.4% είναι αρκετά ικανοποιημένοι και μόλις το 3.4% των ανδρών απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (52.9%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 23.6% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 20.7% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι, ενώ μόλις το 1.7% και το 1.1% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα.

Για το «Αίσθημα Εργασιακής Ασφάλειας», το 31.0% των ερωτώμενων ανδρών είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 29.9% απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι, το 28.7% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, μόλις το 6.9% των ανδρών απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 3.4% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (48.3%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 26.4% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 18.4% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι, ενώ μόλις το 4.6% και το 2.3% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι γυναίκες (48.30%) απ' ότι οι άνδρες (31%) νιώθουν το αίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας.

Για τη «Δυνατότητα Ανέλιξης/Προαγωγής», το 46.0% των ερωτώμενων ανδρών απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι, το 33.3% είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 14.9% είναι αρκετά ικανοποιημένοι και μόλις το 3.4% και το 2.3% των ανδρών απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (41.4%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 36.8% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι, το 14.4% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ μόλις το 4.6% και το 2.9% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι άνδρες (46%) δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής απ' ότι οι γυναίκες (36.80%).

Για την «Αυτονομία/ Δυνατότητα Ανάληψης Πρωτοβουλιών», το 33.3% των ερωτώμενων ανδρών είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 31.0% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 18.4% απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι, το 14.9% των ανδρών απάντησαν ότι είναι πολύ



ικανοποιημένοι και μόλις το 2.3% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (40.2%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 34.5% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 14.4% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 8.6% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι και μόλις το 2.3% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Για την «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Γνώσεων», το 41.4% των ερωτώμενων ανδρών είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 28.7% είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 17.2% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 8.0% των ανδρών απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι και μόλις το 4.6% ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (49.4%) είναι αρκετά ικανοποιημένη, το 21.3% είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 17.2% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 6.3% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι, και το 5.7% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Για τις «Καλές Σχέσεις με Συνάδελφους», το 35.6% των ερωτώμενων ανδρών είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 27.6% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 25.3% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 9.2% των ανδρών είναι λίγο ικανοποιημένοι και μόλις το 2.3% απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (39.1%) είναι αρκετά ικανοποιημένη, το 35.1% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 20.7% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 4.0% λίγο ικανοποιημένοι, και μόλις το 1.1% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι.

Για τις «Καλές Σχέσεις με Προϊστάμενο», το 39.1% των ερωτώμενων ανδρών είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 24.1% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 19.5% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 9.2% των ανδρών είναι λίγο ικανοποιημένοι και το 8.0% απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (33.9%) είναι πολύ ικανοποιημένη, το 33.3% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 21.3% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 7.5% λίγο ικανοποιημένοι, και μόλις το 4.0% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι.

Για το «Ένδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας», το 36.8% των ερωτώμενων ανδρών είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 24.1% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 23.0% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 9.2% των ανδρών απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι είναι και το 6.9% λίγο ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (34.5%) είναι πολύ ικανοποιημένη, το 33.3% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 20.1% είναι πάρα πολύ

ικανοποιημένοι, το 9.2% λίγο ικανοποιημένοι, και μόλις το 2.9% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι.

Για την «Ίση Μεταχείριση», το 29.9% των ερωτώμενων ανδρών είναι αρκετά ικανοποιημένοι, με το ίδιο ποσοστό (29.9%) απάντησαν λίγο ικανοποιημένοι, το 20.7% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 16.1% απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι και μόλις το 3.4% των ανδρών απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (39.1%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 34.5% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 13.2% πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το 9.2% και μόλις το 4.0% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες (39.10%) είναι λιγότερο ικανοποιημένες απ' ότι οι άνδρες (29.90%) στο αίσθημα ίσης μεταχείρισης τους.

Για τις «Καλές Συνθήκες Εργασίας», το 39.1% των ερωτώμενων ανδρών είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 25.3% απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι, το 24.1% είναι αρκετά ικανοποιημένοι και μόλις το 5.7% των ανδρών απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (43.1%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 28.2% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 14.9% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι, ενώ το 10.9% και μόλις το 2.9% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα.

Για την «Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς», το 32.2% των ερωτώμενων ανδρών είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 31.0% απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι, το 26.4% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 6.9% των ανδρών απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και μόλις το 3.4% ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (44.3%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 27.0% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 16.7% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι ενώ το 8.6% και μόλις το 3.4% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες (44.30%) είναι λιγότερο ικανοποιημένες απ' ότι οι άνδρες (32.20%) όσον αφορά την αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς τους. (Πίνακας 4.37.)

«Πίνακας 4.37. Ποσοστά προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών ανά φύλο»

ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΕΣ					ΓΥΝΑΙΚΕΣ				
	Καθόλου %	Λίγο %	Αρκετά %	Πολύ %	Πάρα πολύ %	Καθόλου %	Λίγο %	Αρκετά %	Πολύ %	Πάρα πολύ %
Μισθός	21.8%	52.9%	18.4%	3.4%	3.4%	20.7%	52.9%	23.6%	1.1%	1.7%
Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας	29.9%	31.0%	28.7%	6.9%	3.4%	18.4%	48.3%	26.4%	4.6%	2.3%
Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής	46.0%	33.3%	14.9%	2.3%	3.4%	36.8%	41.4%	14.4%	4.6%	2.9%
Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	18.4%	33.3%	31.0%	14.9%	2.3%	8.6%	40.2%	34.5%	14.4%	2.3%
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων	8.0%	28.7%	41.4%	17.2%	4.6%	6.3%	21.3%	49.4%	17.2%	5.7%
Καλές σχέσεις με συναδέλφους	2.3%	9.2%	27.6%	35.6%	25.3%	1.1%	4.0%	39.1%	35.1%	20.7%
Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο	8.0%	9.2%	19.5%	39.1%	24.1%	4.0%	7.5%	33.3%	33.9%	21.3%
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	9.2%	6.9%	23.0%	36.8%	24.1%	2.9%	9.2%	33.3%	34.5%	20.1%
Ίση μεταχείριση	16.1%	29.9%	29.9%	20.7%	3.4%	9.2%	39.1%	34.5%	13.2%	4.0%
Καλές συνθήκες εργασίας	25.3%	39.1%	24.1%	5.7%	5.7%	14.9%	43.1%	28.2%	10.9%	2.9%
Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς	31.0%	32.2%	26.4%	6.9%	3.4%	16.7%	44.3%	27.0%	8.6%	3.4%

#### 4.2.2 Σημαντικότητα προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών με βάση το φύλο

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Μισθός» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους άνδρες, το 63.2% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 12.6% απάντησε λίγο σημαντική και πολύ σημαντική αντίστοιχα, το 6.9% καθόλου σημαντική και μόλις το 4.6% των ανδρών απάντησε ότι είναι αρκετά σημαντική. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (63.2%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 22.4% πολύ σημαντική, το 7.5% απάντησε λίγο σημαντική, ενώ μόλις το 4.0% και το 2.9% απάντησε ότι είναι αρκετά και καθόλου σημαντική αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Αίσθημα Εργασιακής Ασφάλειας» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους άνδρες, το 55.2% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 21.8% απάντησαν πολύ σημαντική, το 9.2% αρκετά σημαντική, το 8.0% καθόλου σημαντική και μόλις το 5.7% των ανδρών απάντησε ότι είναι λίγο σημαντική. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (69.5%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 17.2% πολύ σημαντική, ενώ το 5.7% απάντησε λίγο σημαντική, το 4.6% και μόλις το 2.9% απάντησε ότι είναι αρκετά και καθόλου σημαντική αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι γυναίκες (69.50%) απ' ότι οι άνδρες (55.20%) θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Δυνατότητα Ανέλιξης/Προαγωγής» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους άνδρες, το 47.1% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 25.3% απάντησαν πολύ σημαντική, το 11.5% καθόλου σημαντική και το 8.0% απάντησε αρκετά σημαντική και λίγο σημαντική αντίστοιχα. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (55.7%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 24.1% πολύ σημαντική, το 8.0% απάντησε αρκετά σημαντική, το 7.5% και μόλις το 4.6% απάντησε ότι είναι καθόλου και λίγο σημαντική αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι γυναίκες (55.70%) απ' ότι οι άνδρες (47.10%) θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό η δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Αυτονομία/ Δυνατότητα Ανάλυσης Πρωτοβουλιών» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους άνδρες, το 42.5% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 27.6% απάντησε πολύ σημαντική, το 13.8% αρκετά σημαντική, το 10.3% λίγο σημαντική και το 5.7% απάντησε καθόλου σημαντική. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (58.0%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 25.9% πολύ σημαντική, το 9.2% απάντησε αρκετά σημαντική, το 4.6% και μόλις το 2.3% απάντησε ότι είναι λίγο και

καθόλου σημαντική αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι γυναίκες (58%) απ' ότι οι άνδρες (42.50%) θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό η αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Γνώσεων» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους άνδρες, το 55.2% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 20.7% απάντησε πολύ σημαντική, το 12.6% αρκετά σημαντική, το 6.9% καθόλου σημαντική και το 4.6% απάντησε λίγο σημαντική. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (67.2%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 20.1% πολύ σημαντική, το 8.0% απάντησε αρκετά σημαντική, το 3.4% και μόλις το 1.1% απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι γυναίκες (67.20%) απ' ότι οι άνδρες (55.20%) θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντική ανταμοιβή την ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Καλές Σχέσεις με Συναδέλφους» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους άνδρες, το 63.2% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 19.5% απάντησε πολύ σημαντική, το 10.3% αρκετά σημαντική, το 6.9% λίγο σημαντική και κανένας άνδρας (0.0%) δεν απάντησε καθόλου σημαντική. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (70.7%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 20.1% πολύ σημαντική, το 6.3% απάντησε αρκετά σημαντική, ενώ μόλις το 1.7% και 1.1% απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Καλές Σχέσεις με Προϊστάμενο» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους άνδρες, το 64.4% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 20.7% απάντησε πολύ σημαντική, το 6.9% αρκετά σημαντική, το 5.7% καθόλου σημαντική και μόλις το 2.3% απάντησε λίγο σημαντική. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (68.4%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 23.0% πολύ σημαντική, το 5.7% απάντησε αρκετά σημαντική, μόλις το 1.7% και 1.1% απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους άνδρες, το 62.1% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 20.7% απάντησε πολύ σημαντική, το 6.9% απάντησε καθόλου σημαντική και λίγο σημαντική αντίστοιχα και μόλις το 3.4% απάντησε αρκετά σημαντική. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (73.6%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 17.8% πολύ

σημαντική, το 5.2% απάντησε αρκετά σημαντική και μόλις το 1.7% των γυναικών απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Ίση Μεταχείριση», είναι σημαντική για τους ερωτώμενους άνδρες, το 56.3% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 24.1% απάντησε πολύ σημαντική, το 9.2% καθόλου σημαντική, το 5.7% λίγο σημαντική και το 4.6% των ανδρών απάντησε ότι είναι αρκετά σημαντική. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (73.6%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 12.6% πολύ σημαντική, το 9.8% απάντησε αρκετά σημαντική, ενώ μόλις το 2.9% και το 1.1% απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι γυναίκες (73.60%) απ' ότι οι άνδρες (56.30%) θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντική ανταμοιβή η ίση μεταχείριση στην εργασία.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Καλές Συνθήκες Εργασίας» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους άνδρες, το 65.5% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 13.8% απάντησε πολύ σημαντική, το 9.2% καθόλου σημαντική, το 6.9% αρκετά σημαντική και μόλις το 4.6% των ανδρών απάντησε ότι είναι λίγο σημαντική. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (74.1%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 12.6% πολύ σημαντική, ενώ το 5.2% απάντησε λίγο σημαντική, το 4.6% και το 3.4% απάντησε ότι είναι αρκετά και καθόλου σημαντική αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι γυναίκες (74.10%) απ' ότι οι άνδρες (65.50%) θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντική ανταμοιβή οι καλές συνθήκες εργασίας.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους άνδρες, το 55.2% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 21.8% πολύ σημαντική, το 9.2% απάντησε καθόλου και λίγο σημαντική αντίστοιχα και μόλις το 4.6% των ανδρών απάντησε αρκετά σημαντική. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, η πλειοψηφία (74.1%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 12.6% πολύ σημαντική, ενώ το 5.2% απάντησε καθόλου σημαντική, το 4.6% και το 3.4% απάντησε ότι είναι αρκετά και λίγο σημαντική αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι γυναίκες (74.10%) απ' ότι οι άνδρες (55.20%) θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντική ανταμοιβή η αναγνώριση και η εκτίμηση προσφοράς τους. (Πίνακας 4.38.)

«Πίνακας 4.38. Ποσοστά σημαντικότητας προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών ανά φύλο»

ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΕΣ					ΓΥΝΑΙΚΕΣ				
	Καθόλου %	Λίγο %	Αρκετά %	Πολύ %	Πάρα πολύ %	Καθόλου %	Λίγο %	Αρκετά %	Πολύ %	Πάρα πολύ %
Μισθός	6.9%	12.6%	4.6%	12.6%	63.2%	2.9%	7.5%	4.0%	22.4%	63.2%
Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας	8.0%	5.7%	9.2%	21.8%	55.2%	2.9%	5.7%	4.6%	17.2%	69.5%
Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής	11.5%	8.0%	8.0%	25.3%	47.1%	7.5%	4.6%	8.0%	24.1%	55.7%
Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	5.7%	10.3%	13.8%	27.6%	42.5%	2.3%	4.6%	9.2%	25.9%	58.0%
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων	6.9%	4.6%	12.6%	20.7%	55.2%	1.1%	3.4%	8.0%	20.1%	67.2%
Καλές σχέσεις με συναδέλφους	0.0%	6.9%	10.3%	19.5%	63.2%	1.1%	1.7%	6.3%	20.1%	70.7%
Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο	5.7%	2.3%	6.9%	20.7%	64.4%	1.1%	1.7%	5.7%	23.0%	68.4%
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	6.9%	6.9%	3.4%	20.7%	62.1%	1.7%	1.7%	5.2%	17.8%	73.6%
Ίση μεταχείριση	9.2%	5.7%	4.6%	24.1%	56.3%	1.1%	2.9%	9.8%	12.6%	73.6%
Καλές συνθήκες εργασίας	9.2%	4.6%	6.9%	13.8%	65.5%	3.4%	5.2%	4.6%	12.6%	74.1%
Αναγνώριση και εκτίμηση προσφοράς	9.2%	9.2%	4.6%	21.8%	55.2%	5.2%	3.4%	4.6%	12.6%	74.1%

#### 4.2.3 Αυξομείωση εργασιακών ανταμοιβών με βάση το φύλο

Στην ερώτηση αν οι εργασιακές σας ανταμοιβές έχουν μεταβληθεί όπως «Μισθός», η πλειοψηφία των ανδρών (83.9%) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 6.9% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 4.6% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και το 2.3% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί αντίστοιχα. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, το 85.1% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 7.5% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 4.0% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και το 2.3% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και το 1.1% ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί.

Για το «Αίσθημα Εργασιακής Ασφάλειας», η πλειοψηφία των ανδρών (41.4%) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 27.6% ότι έχουν μειωθεί λίγο και ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί αντίστοιχα, το 2.3% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και μόλις το 1.1% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, το 38.5% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 31.0% ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 27.0% ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, ενώ μόλις το 2.9% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και το 0.6% ότι έχουν αυξηθεί λίγο. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι άνδρες (41.40%) απ' ότι οι γυναίκες (31%) θεωρούν ότι έχει μειωθεί πάρα πολύ το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας.

Για τη «Δυνατότητα Ανέλιξης/Προαγωγής», η πλειοψηφία των ανδρών (51.7%) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 23.0% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 21.8% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 2.3% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και μόλις το 1.1% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, το 51.7% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 23.6% ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 20.7% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 2.3% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και το 1.1% ότι έχουν αυξηθεί λίγο.

Για την «Αυτονομία/ Δυνατότητα Ανάληψης Πρωτοβουλιών», η πλειοψηφία των ανδρών (40.2%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 33.3% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 19.5% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 5.7% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και μόλις το 1.1% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, το 48.9% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 24.7% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 11.5% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 8.6% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ και το 6.3% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ.



Για την «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Γνώσεων», η πλειοψηφία των ανδρών (46.0%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 26.4% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 18.4% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 8.0% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και μόλις το 1.1% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, το 47.1% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 21.8% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 14.4% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 9.2% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και το 7.5% ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ.

Για τις «Καλές Σχέσεις με Συνάδελφους», η πλειοψηφία των ανδρών (40.2%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 21.8% ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 19.5% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο και το 9.2% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ και έχουν αυξηθεί πάρα πολύ αντίστοιχα. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, το 55.7% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 17.8% ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 15.5% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 9.8% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και μόλις το 1.1% ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες (55.70%) απ' ότι οι άνδρες (40.20%) δήλωσαν ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους.

Για τις «Καλές Σχέσεις με Προϊστάμενο», η πλειοψηφία των ανδρών (40.2%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 25.3% ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 16.1% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 12.6% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο και το 5.7% έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, το 54.0% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 17.8% ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 14.9% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 10.3% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και μόλις το 2.9% ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες (54%) απ' ότι οι άνδρες (40.20%) δήλωσαν ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ οι καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο.

Για το «Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας», η πλειοψηφία των ανδρών (50.6%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 14.9% ότι έχουν αυξηθεί λίγο και έχουν μειωθεί λίγο αντίστοιχα, το 13.8% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ και το 5.7% έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, το 56.3% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 14.4% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 12.1% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 9.2% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και το 8.0% ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ.

Για την «Ίση Μεταχείριση», η πλειοψηφία των ανδρών (36.8%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 26.4% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 23.0% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 11.5% ότι έχουν αυξηθεί λίγο και μόλις το 2.3% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, το 56.3% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 21.8% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 12.1% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 5.7% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και το 4.0% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ.

Για τις «Καλές Συνθήκες Εργασίας», η πλειοψηφία των ανδρών (33.3%) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 29.9% ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 26.4% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 9.2% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και μόλις το 1.1% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, το 35.1% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 33.9% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 24.1% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, ενώ μόλις το 4.0% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και το 2.9% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ.

Για την «Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς», η πλειοψηφία των ανδρών (33.3%) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 31.0% ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 23.0% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 9.2% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και μόλις το 3.4% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τις ερωτώμενες γυναίκες, το 38.5% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 27.6% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 21.3% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, ενώ μόλις το 8.0% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και το 4.6% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. (Πίνακας 4.39.)

«Πίνακας 4.39. Ποσοστά αυξομείωσης εργασιακών ανταμοιβών ανά φύλο»

ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΕΣ					ΓΥΝΑΙΚΕΣ				
	έχουν μειωθεί πάρα πολύ %	έχουν μειωθεί λίγο %	ούτε έχουν μειωθεί, ούτε έχουν αυξηθεί %	έχουν αυξηθεί λίγο %	έχουν αυξηθεί Πάρα πολύ %	έχουν μειωθεί πάρα πολύ %	έχουν μειωθεί λίγο %	ούτε έχουν μειωθεί, ούτε έχουν αυξηθεί %	έχουν αυξηθεί λίγο %	έχουν αυξηθεί Πάρα πολύ %
Μισθός	83.9%	6.9%	2.3%	4.6%	2.3%	85.1%	7.5%	1.1%	4.0%	2.3%
Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας	41.4%	27.6%	27.6%	2.3%	1.1%	27.0%	38.5%	31.0%	0.6%	2.9%
Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής	51.7%	23.0%	21.8%	2.3%	1.1%	51.7%	20.7%	23.6%	1.7%	2.3%
Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	19.5%	33.3%	40.2%	5.7%	1.1%	8.6%	24.7%	48.9%	11.5%	6.3%
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων	18.4%	26.4%	46.0%	8.0%	1.1%	7.5%	21.8%	47.1%	14.4%	9.2%
Καλές σχέσεις με συναδέλφους	9.2%	19.5%	40.2%	21.8%	9.2%	1.1%	15.5%	55.7%	17.8%	9.8%
Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο	16.1%	12.6%	40.2%	25.3%	5.7%	2.9%	14.9%	54.0%	17.8%	10.3%
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	13.8%	14.9%	50.6%	14.9%	5.7%	8.0%	14.4%	56.3%	12.1%	9.2%
Ίση μεταχείριση	23.0%	26.4%	36.8%	11.5%	2.3%	12.1%	21.8%	56.3%	5.7%	4.0%
Καλές συνθήκες εργασίας	33.3%	26.4%	29.9%	9.2%	1.1%	24.1%	33.9%	35.1%	4.0%	2.9%
Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς	33.3%	23.0%	31.0%	9.2%	3.4%	21.3%	27.6%	38.5%	8.0%	4.6%

### 4.3 Μέρος Γ': Συσχέτιση μεταβλητών με την ειδικότητα των ερωτώμενων

#### 4.3.1 Προσφερόμενα κίνητρα/ανταμοιβές με βάση την ειδικότητα

Στην ερώτηση αν το νοσοκομείο το οποίο εργάζεστε σας παρέχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως «Μισθό», το 38.7% των ερωτώμενων ιατρών είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 35.5% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 22.6% απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι και μόλις το 3.2% των ιατρών απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι ενώ κανένας ιατρός δεν απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (57.3%) είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 20.6% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι, το 17.6% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ μόλις το 3.0% και το 1.5% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι νοσηλευτές (57.30%) απ' ότι οι ιατροί (38.70%) δήλωσαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι από το μισθό τους.

Για το «Αίσθημα Εργασιακής Ασφάλειας», το 41.9% των ερωτώμενων ιατρών είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 32.3% είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 16.1% απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι, μόλις το 9.7% των ιατρών απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και κανένας ιατρός (0.0%) ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (45.7%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 24.1% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι, το 22.6% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ μόλις το 4.0% και το 3.5% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι ιατροί (41.90%) δήλωσαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας που τους προσφέρει η εργασία τους ενώ οι νοσηλευτές η πλειοψηφία (45.7%) είναι λίγο ικανοποιημένη.

Για την «Δυνατότητα Ανέλιξης/Προαγωγής», το 51.6% των ερωτώμενων ιατρών απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι, το 32.3% είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 12.9% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, μόλις το 3.2% των ιατρών απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και κανένας δεν απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (40.7%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 36.2% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι, το 15.1% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ μόλις το 4.0% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι οι ιατροί (51.60%) δήλωσαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τη

δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής τους ενώ οι νοσηλευτές η πλειοψηφία (40.70%) δήλωσε είναι λίγο ικανοποιημένη.

Για την «Αυτονομία/ Δυνατότητα Ανάληψης Πρωτοβουλιών», το 32.3% των ερωτώμενων ιατρών είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 22.6% απάντησε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι, καθόλου ικανοποιημένοι και πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα ενώ κανένας ιατρός δεν απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (39.7%) είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 36.7% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 12.1% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 8.5% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι και μόλις το 3.0% των νοσηλευτών απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Για την «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Γνώσεων», το 32.3% των ερωτώμενων ιατρών είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 29.0% είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 19.4% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 12.9% των ιατρών απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι και μόλις το 6.5% ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (51.3%) είναι αρκετά ικανοποιημένη, το 22.1% είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 16.6% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 6.5% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι, και το 5.0% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι νοσηλευτές (51.30%) απ' ότι οι ιατροί (32.30%) δήλωσαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τη ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων.

Για τις «Καλές Σχέσεις με Συνάδελφους», το 35.5% των ερωτώμενων ιατρών είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 32.3% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 29.0% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 3.2% των ιατρών είναι λίγο ικανοποιημένοι και κανένας δεν απάντησε (0.0%) καθόλου ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (37.2%) είναι πολύ ικανοποιημένη, το 36.2% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 18.1% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 6.5% λίγο ικανοποιημένοι, και μόλις το 2.0% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι.

Για τις «Καλές Σχέσεις με Προϊστάμενο», το 32.3% των ερωτώμενων ιατρών είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα, το 19.4% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 9.7% των ιατρών είναι λίγο ικανοποιημένοι και το 6.5% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (36.7%) είναι πολύ ικανοποιημένη, το 31.7% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 19.1% είναι πάρα πολύ

ικανοποιημένοι, το 7.5% λίγο ικανοποιημένοι, και μόλις το 5.0% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι.

Για το «Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας», το 41.9% των ερωτώμενων ιατρών είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 35.5% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 19.4% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 3.2% των ιατρών απάντησαν λίγο ικανοποιημένοι και κανένας ιατρός 0.0% καθόλου ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (35.5%) είναι πολύ ικανοποιημένη, το 33.2% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 15.1% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 10.1% λίγο ικανοποιημένοι, και το 6.5% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι.

Για την «Ίση Μεταχείριση», το 32.3% των ερωτώμενων ιατρών είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 29.0% απάντησαν αρκετά ικανοποιημένοι, το 19.4% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 12.9% απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι και μόλις το 6.5% των ιατρών απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (37.2%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 34.2% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 14.6% πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το 11.1% και μόλις το 3.0% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα.

Για τις «Καλές Συνθήκες Εργασίας», το 45.2% των ερωτώμενων ιατρών είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 29.0% απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 19.4% είναι καθόλου ικανοποιημένοι και μόλις το 3.2% των ιατρών απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (40.7%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 26.1% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 18.1% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι, ενώ το 11.1% και μόλις το 4.0% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα.

Για την «Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς», το 45.2% των ερωτώμενων ιατρών είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 29.0% απάντησε αρκετά ικανοποιημένοι, το 16.1% είναι καθόλου ικανοποιημένοι, το 6.5% των ιατρών απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και μόλις το 3.2% ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (38.7%) είναι λίγο ικανοποιημένη, το 26.1% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 23.1% απάντησε καθόλου ικανοποιημένοι ενώ το 8.5% και μόλις το 3.5% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα. (Πίνακας 4.40.)

«Πίνακας 4.40. Ποσοστά προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών ανά ειδικότητα»

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΙΑΤΡΟΣ					ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ				
	Καθόλου %	Λίγο %	Αρκετά %	Πολύ %	Πάρα πολύ %	Καθόλου %	Λίγο %	Αρκετά %	Πολύ %	Πάρα πολύ %
Μισθός	22.6%	38.7%	35.5%	3.2%	0.0%	20.6%	57.3%	17.6%	1.5%	3.0%
Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας	16.1%	32.3%	41.9%	9.7%	0.0%	24.1%	45.7%	22.6%	4.0%	3.5%
Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής	51.6%	32.3%	12.9%	3.2%	0.0%	36.2%	40.7%	15.1%	4.0%	4.0%
Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	22.6%	32.3%	22.6%	22.6%	0.0%	8.5%	39.7%	36.7%	12.1%	3.0%
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων	12.9%	29.0%	32.3%	19.4%	6.5%	5.0%	22.1%	51.3%	16.6%	5.0%
Καλές σχέσεις με συναδέλφους	0.0%	3.2%	32.3%	29.0%	35.5%	2.0%	6.5%	36.2%	37.2%	18.1%
Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο	6.5%	9.7%	19.4%	32.3%	32.3%	5.0%	7.5%	31.7%	36.7%	19.1%
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	0.0%	3.2%	19.4%	35.5%	41.9%	6.5%	10.1%	33.2%	35.2%	15.1%
Ίση μεταχείριση	12.9%	32.3%	29.0%	19.4%	6.5%	11.1%	37.2%	34.2%	14.6%	3.0%
Καλές συνθήκες εργασίας	19.4%	45.2%	29.0%	3.2%	3.2%	18.1%	40.7%	26.1%	11.1%	4.0%
Αναγνώριση και εκτίμηση προσφοράς	16.1%	45.2%	29.0%	6.5%	3.2%	23.1%	38.7%	26.1%	8.5%	3.5%

#### **4.3.2 Σημαντικότητα προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών με βάση την ειδικότητα**

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Μισθός» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους ιατρούς, το 64.5% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 19.4% απάντησε πολύ σημαντική, το 9.7% αρκετά σημαντική και το 3.2% καθόλου σημαντική και λίγο σημαντική αντίστοιχα. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (62.8%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 19.1% πολύ σημαντική, το 11.1% απάντησε λίγο σημαντική, ενώ μόλις το 4.5% και το 2.5% απάντησε ότι είναι καθόλου και αρκετά σημαντική αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Αίσθημα Εργασιακής Ασφάλειας» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους ιατρούς, το 61.3% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 25.8% απάντησαν πολύ σημαντική, το 9.7% αρκετά σημαντική, το 3.2% καθόλου σημαντική και κανένας ιατρός δεν απάντησε ότι είναι λίγο σημαντική. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (65.8%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 16.6% πολύ σημαντική, ενώ το 7.5% απάντησε λίγο σημαντική και μόλις το 5.0% απάντησε ότι είναι αρκετά και καθόλου σημαντική αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Δυνατότητα Ανέλιξης/Προαγωγής» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους ιατρούς, το 51.6% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 25.8% απάντησαν πολύ σημαντική, το 12.9% αρκετά σημαντική, το 6.5% απάντησε καθόλου σημαντική και το 3.2% λίγο σημαντική. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (53.3%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 24.1% πολύ σημαντική, το 9.5% απάντησε καθόλου σημαντική και το 6.5% απάντησε ότι είναι αρκετά και λίγο σημαντική αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Αυτονομία/ Δυνατότητα Ανάληψης Πρωτοβουλιών» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους ιατρούς, το 64.5% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 19.4% απάντησε πολύ σημαντική, το 9.7% αρκετά σημαντική και το 3.2% απάντησε λίγο σημαντική και καθόλου σημαντική αντίστοιχα. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (49.2%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 28.6% πολύ σημαντική, το 11.1% απάντησε αρκετά σημαντική, το 7.5% και μόλις το 3.5% απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι ιατροί (64.50%) απ' ότι οι νοσηλευτές (49.20%) δήλωσαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό κίνητρο η αυτονομία και δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.



Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Γνώσεων» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους ιατρούς, το 83.9% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 6.5% απάντησε αρκετά σημαντική και καθόλου σημαντική αντίστοιχα, το 3.2% πολύ σημαντική και κανένας δεν απάντησε λίγο σημαντική. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (56.8%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 25.6% πολύ σημαντική, το 10.6% απάντησε αρκετά σημαντική, το 5.0% και το 2.0% απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι ιατροί (83.90%) απ' ότι οι νοσηλευτές (56.80%) δήλωσαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό κίνητρο η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Καλές Σχέσεις με Συναδέλφους» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους ιατρούς, το 64.5% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 22.6% απάντησε πολύ σημαντική, το 9.7% αρκετά σημαντική, το 3.2% λίγο σημαντική και κανένας ιατρός (0.0%) δεν απάντησε καθόλου σημαντική. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (69.3%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 19.1% πολύ σημαντική, το 7.0% απάντησε αρκετά σημαντική, ενώ μόλις το 3.5% και 1.0% απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Καλές Σχέσεις με Προϊστάμενο» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους ιατρούς, το 64.5% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 29.0% απάντησε πολύ σημαντική, το 3.2% απάντησε αρκετά σημαντική και καθόλου σημαντική αντίστοιχα και κανένας 0.0% δεν απάντησε λίγο σημαντική. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (67.8%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 20.1% πολύ σημαντική, το 7.0% απάντησε αρκετά σημαντική και το 2.5% των νοσηλευτών απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους ιατρούς, το 90.3% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 3.2% απάντησε πολύ σημαντική, καθόλου και λίγο σημαντική αντίστοιχα και κανένας 0.0% δεν απάντησε αρκετά σημαντική. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (63.3%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 23.6% πολύ σημαντική, το 6.0% απάντησε αρκετά σημαντική και το 3.5% των νοσηλευτών απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι ιατροί (90.30%) απ' ότι οι νοσηλευτές (63.30%) δήλωσαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό κίνητρο το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Ίση Μεταχείριση» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους ιατρούς, το 67.7% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 22.6% απάντησε πολύ σημαντική, το 6.5% καθόλου σημαντική, το 3.2% αρκετά σημαντική και κανένας 0.0% ιατρός δεν απάντησε ότι είναι λίγο σημαντική. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (67.8%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 14.6% πολύ σημαντική, το 9.5% απάντησε αρκετά σημαντική, ενώ το 5.0% και το 3.0% απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Καλές Συνθήκες Εργασίας» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους ιατρούς, το 74.2% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 16.1% απάντησε πολύ σημαντική, το 6.5% καθόλου σημαντική, το 3.2% λίγο σημαντική και κανένας 0.0% δεν απάντησε ότι είναι αρκετά σημαντική. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (70.4%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 12.1% πολύ σημαντική, ενώ το 7.0% απάντησε αρκετά σημαντική, το 5.5% και το 5.0% απάντησε ότι είναι λίγο και καθόλου σημαντική αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν η ανταμοιβή «Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς» είναι σημαντική για τους ερωτώμενους ιατρούς, το 67.7% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 22.6% πολύ σημαντική, το 9.7% απάντησε καθόλου και κανένας ιατρός δεν απάντησε ότι είναι λίγο σημαντική και αρκετά σημαντική αντίστοιχα. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, η πλειοψηφία (67.8%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντική, το 13.6% πολύ σημαντική, ενώ το 7.0% απάντησε λίγο σημαντική, το 6.0% και το 5.5% απάντησε ότι είναι αρκετά και καθόλου σημαντική αντίστοιχα. (Πίνακας 4.41.)

«Πίνακας 4.41. Ποσοστά σημαντικότητας προσφερόμενων κινήτρων/ανταμοιβών  
ανά ειδικότητα»

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΙΑΤΡΟΣ					ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ				
	Καθόλου %	Λίγο %	Αρκετά %	Πολύ %	Πάρα πολύ %	Καθόλου %	Λίγο %	Αρκετά %	Πολύ %	Πάρα πολύ %
Μισθός	3.2%	3.2%	9.7%	19.4%	64.5%	4.5%	11.1%	2.5%	19.1%	62.8%
Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας	3.2%	0.0%	9.7%	25.8%	61.3%	5.0%	7.5%	5.0%	16.6%	65.8%
Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής	6.5%	3.2%	12.9%	25.8%	51.6%	9.5%	6.5%	6.5%	24.1%	53.3%
Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	3.2%	3.2%	9.7%	19.4%	64.5%	3.5%	7.5%	11.1%	28.6%	49.2%
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων	6.5%	0.0%	6.5%	3.2%	83.9%	2.0%	5.0%	10.6%	25.6%	56.8%
Καλές σχέσεις με συναδέλφους	0.0%	3.2%	9.7%	22.6%	64.5%	1.0%	3.5%	7.0%	19.1%	69.3%
Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο	3.2%	0.0%	3.2%	29.0%	64.5%	2.5%	2.5%	7.0%	20.1%	67.8%
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	3.2%	3.2%	0.0%	3.2%	90.3%	3.5%	3.5%	6.0%	23.6%	63.3%
Ίση μεταχείριση	6.5%	0.0%	3.2%	22.6%	67.7%	3.0%	5.0%	9.5%	14.6%	67.8%
Καλές συνθήκες εργασίας	6.5%	3.2%	0.0%	16.1%	74.2%	5.0%	5.5%	7.0%	12.1%	70.4%
Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς	9.7%	0.0%	0.0%	22.6%	67.7%	5.5%	7.0%	6.0%	13.6%	67.8%

#### 4.3.3 Αυξομείωση εργασιακών ανταμοιβών με βάση την ειδικότητα

Στην ερώτηση αν οι εργασιακές σας ανταμοιβές έχουν μεταβληθεί όπως «Μισθός», η πλειοψηφία των ιατρών (71.0%) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 12.9% ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 9.7% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο και το 6.5% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί και κανένας ιατρός δεν απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, το 88.9% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 6.5% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 3.0% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ, το 1.5% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και κανένας νοσηλευτής δεν απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι νοσηλευτές (88.90%) απ' ότι οι ιατροί (71%) δήλωσαν ότι έχει μειωθεί πάρα πολύ ο μισθός τους.

Για το «Αίσθημα Εργασιακής Ασφάλειας», η πλειοψηφία των ιατρών (45.2%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 32.3% ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 19.4% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 3.2% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και κανένας δεν απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, το 39.7% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 31.7% ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 25.1% ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, ενώ μόλις το 2.0% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και το 1.5% ότι έχουν αυξηθεί λίγο. Παρατηρείται ότι οι νοσηλευτές (39.70%) δήλωσαν ότι έχει μειωθεί λίγο το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας ενώ οι ιατροί (45.20%) δήλωσαν ότι ούτε έχει μειωθεί ούτε έχει αυξηθεί.

Για τη «Δυνατότητα Ανέλιξης/Προαγωγής», η πλειοψηφία των ιατρών (54.8%) απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 29.0% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 16.1% ότι έχουν μειωθεί λίγο και κανένας ιατρός δεν απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ αντίστοιχα. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, το 50.8% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 23.1% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 21.1% ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί και το 2.5% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και ότι έχουν αυξηθεί λίγο αντίστοιχα.

Για την «Αυτονομία/ Δυνατότητα Ανάληψης Πρωτοβουλιών», η πλειοψηφία των ιατρών (45.2%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 25.8% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 16.1% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 9.7% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ και μόλις το 3.2% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, το 46.2% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το

28.1% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 13.1% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 7.5% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και το 5.0% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ.

Για την «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Γνώσεων», η πλειοψηφία των ιατρών (38.7%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 29.0% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 12.9% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ και το 9.7% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ αντίστοιχα. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, το 49.2% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 21.6% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 13.1% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 10.6% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ και το 5.5% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ.

Για τις «Καλές Σχέσεις με Συνάδελφους», η πλειοψηφία των ιατρών (48.4%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 19.4% ότι έχουν αυξηθεί λίγο και ότι έχουν μειωθεί λίγο αντίστοιχα και το 9.7% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και το 3.2% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, το 51.3% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 19.1% ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 16.1% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 9.5% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και μόλις το 4.0% ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ.

Για τις «Καλές Σχέσεις με Προϊστάμενο», η πλειοψηφία των ιατρών (41.9%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 29.0% ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 12.9% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ και ότι έχουν μειωθεί λίγο αντίστοιχα και το 3.2% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, το 51.8% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 17.6% ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 14.6% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 10.6% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και μόλις το 5.5% ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ.

Για το «Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας», η πλειοψηφία των ιατρών (45.2%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 16.1% ότι έχουν αυξηθεί λίγο και το 12.9% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ και ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ αντίστοιχα. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, το 57.3% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 15.1% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 12.1% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο, το 9.0% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ και το 6.5% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ.

Για την «Ίση Μεταχείριση», η πλειοψηφία των ιατρών (48.4%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 22.6% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 19.4% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 6.5% ότι έχουν αυξηθεί λίγο και μόλις το 3.2% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, το 50.3% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 23.6% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 14.6% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 8.0% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και το 3.5% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ.

Για τις «Καλές Συνθήκες Εργασίας», η πλειοψηφία των ιατρών (35.5%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 32.3% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 25.8% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 6.5% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και κανένας δεν απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, το 32.7% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 31.2% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 27.6% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, ενώ μόλις το 5.5% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και το 3.0% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ.

Για την «Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς», η πλειοψηφία των ιατρών (35.5%) απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 32.3% ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 22.6% απάντησε ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 6.5% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ και μόλις το 3.2% ότι έχουν αυξηθεί λίγο. Όσον αφορά τους ερωτώμενους νοσηλευτές, το 36.2% απάντησε ότι ούτε έχουν μειωθεί ούτε έχουν αυξηθεί, το 26.1% ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ, το 24.1% απάντησε ότι έχουν μειωθεί λίγο, το 10.1% απάντησε ότι έχουν αυξηθεί λίγο και μόλις το 3.5% ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. (Πίνακας 4.42.)

«Πίνακας 4.42. Ποσοστά αυξομείωσης εργασιακών ανταμοιβών ανά ειδικότητα»

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΙΑΤΡΟΣ					ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ				
	έχουν μειωθεί πάρα πολύ %	έχουν μειωθεί λίγο %	ούτε έχουν μειωθεί, ούτε έχουν αυξηθεί %	έχουν αυξηθεί λίγο %	έχουν αυξηθεί Πάρα πολύ %	έχουν μειωθεί πάρα πολύ %	έχουν μειωθεί λίγο %	ούτε έχουν μειωθεί, ούτε έχουν αυξηθεί %	έχουν αυξηθεί λίγο %	έχουν αυξηθεί Πάρα πολύ %
Μισθός	71.0%	9.7%	6.5%	12.9%	0.0%	88.9%	6.5%	0.0%	1.5%	3.0%
Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας	32.3%	19.4%	45.2%	0.0%	3.2%	31.7%	39.7%	25.1%	1.5%	2.0%
Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής	54.8%	16.1%	29.0%	0.0%	0.0%	50.8%	23.1%	21.1%	2.5%	2.5%
Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	9.7%	25.8%	45.2%	16.1%	3.2%	13.1%	28.1%	46.2%	7.5%	5.0%
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων	12.9%	29.0%	38.7%	9.7%	9.7%	10.6%	21.6%	49.2%	13.1%	5.5%
Καλές σχέσεις με συναδέλφους	3.2%	19.4%	48.4%	19.4%	9.7%	4.0%	16.1%	51.3%	19.1%	9.5%
Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο	12.9%	12.9%	41.9%	29.0%	3.2%	5.5%	14.6%	51.8%	17.6%	10.6%
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	12.9%	12.9%	45.2%	16.1%	12.9%	9.0%	15.1%	57.3%	12.1%	6.5%
Ίση μεταχείριση	19.4%	22.6%	48.4%	6.5%	3.2%	14.6%	23.6%	50.3%	8.0%	3.5%
Καλές συνθήκες εργασίας	25.8%	32.3%	35.5%	6.5%	0.0%	27.6%	31.2%	32.7%	5.5%	3.0%
Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς	22.6%	32.3%	35.5%	3.2%	6.5%	26.1%	24.1%	36.2%	10.1%	3.5%

## 5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι τα υψηλότερα κίνητρα και ανταμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους είναι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και τον/την προϊστάμενο/η τους καθώς επίσης και το αντικείμενο της εργασίας τους. Ενώ, το πιο μειωμένο κίνητρο θεωρούν τη δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής τους.

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι όλα τα κίνητρα και οι ανταμοιβές είναι πολύ σημαντικές. Τα υψηλότερα κίνητρα και ανταμοιβές που οι ίδιοι οι ερωτώμενοι θεωρούν πιο σημαντικά με σειρά προτεραιότητας είναι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και με τον/την προϊστάμενο/η τους, το αντικείμενο της εργασίας τους, η ίση μεταχείριση στην εργασία τους, οι καλές συνθήκες εργασίας, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας, η αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς, ο μισθός, η αυτονομία και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής.

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι όλα τα κίνητρα και οι εργασιακές τους ανταμοιβές έχουν μειωθεί τα τελευταία χρόνια. Η πιο μειωμένη ανταμοιβή-κίνητρο είναι ο μισθός, η δυνατότητα ανέλιξης/προαγωγής, το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας, οι καλές συνθήκες εργασίας, η αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς, η ίση μεταχείριση, η αυτονομία και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, οι καλές σχέσεις με συναδέλφους, οι καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι όλα τα κίνητρα και οι εργασιακές τους ανταμοιβές έχουν μειωθεί τα τελευταία χρόνια. Η πιο μειωμένη ανταμοιβή-κίνητρο είναι ο μισθός, μετά η δυνατότητα ανέλιξης/προαγωγής καθώς και το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας. Παρατηρείται ότι στους ερωτώμενους έχει μειωθεί το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας, μειώθηκε ο μισθός, μειώθηκε η δυνατότητα ανέλιξης ή προαγωγής, όμως παραμένει ως υψηλό κίνητρο η καλή σχέση με τους συναδέλφους τους και τον/την προϊστάμενο/η τους καθώς και η επιλογή για το αντικείμενο της εργασίας τους.

Όσον αφορά τα προσφερόμενα κίνητρα και ανταμοιβές παρατηρείται ότι περισσότερο οι γυναίκες απ' ότι οι άνδρες νιώθουν το αίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας. Περισσότερο οι άνδρες δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα ανέλιξης και



προαγωγής απ' ότι οι γυναίκες. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανοποιημένες απ' ότι οι άνδρες στο αίσθημα ίσης μεταχείρισης τους καθώς επίσης και για την αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς τους.

Όσον αφορά τη σημαντικότητα των προσφερόμενων κινήτρων και ανταμοιβών παρατηρείται ότι περισσότερο οι γυναίκες απ' ότι οι άνδρες θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας, η δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής, η αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, οι καλές συνθήκες εργασίας, η ίση μεταχείριση στην εργασία καθώς επίσης και η αναγνώριση και η εκτίμηση προσφοράς τους.

Όσον αφορά την μεταβολή των εργασιακών ανταμοιβών και κινήτρων παρατηρείται ότι περισσότερο οι άνδρες απ' ότι οι γυναίκες θεωρούν ότι έχει μειωθεί πάρα πολύ το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας. Ενώ, παρατηρείται ότι οι γυναίκες απ' ότι οι άνδρες δήλωσαν ότι έχουν μειωθεί πάρα πολύ οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους καθώς και οι καλές σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η.

Στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών μέσω του στατιστικού κριτηρίου t-test, διαπιστώνεται στη σημαντικότητα των προσφερόμενων κινήτρων που τους προσφέρει η εργασία όπως είναι το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας, αυτονομία και δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας, η ίση μεταχείριση, η αναγνώριση και εκτίμηση προσφοράς. Επίσης, στατιστική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών παρατηρείται στα κίνητρα/ανταμοιβές που αυξομειώθηκαν είναι η αυτονομία/δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων.

Όσον αφορά τα προσφερόμενα κίνητρα και ανταμοιβές παρατηρείται ότι περισσότερο οι νοσηλευτές απ' ότι οι ιατροί δήλωσαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι από το μισθό τους. Ενώ, οι ιατροί δήλωσαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας που τους προσφέρει η εργασία τους απ' ότι οι νοσηλευτές όπου η πλειοψηφία δήλωσε ότι είναι λίγο ικανοποιημένη.

Παρατηρείται ότι οι ιατροί δήλωσαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής τους ενώ η πλειοψηφία των νοσηλευτών δήλωσε είναι

λίγο ικανοποιημένη. Παρατηρείται ότι περισσότερο οι νοσηλευτές απ' ότι οι ιατροί δήλωσαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τη ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων.

Όσον αφορά τη σημαντικότητα των προσφερόμενων κινήτρων και ανταμοιβών παρατηρείται ότι περισσότερο οι ιατροί απ' ότι οι νοσηλευτές δήλωσαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό κίνητρο η αυτονομία και δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων καθώς το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας

Όσον αφορά την μεταβολή των εργασιακών ανταμοιβών και κινήτρων παρατηρείται ότι περισσότερο οι νοσηλευτές απ' ότι οι ιατροί δήλωσαν ότι έχει μειωθεί πάρα πολύ ο μισθός τους. Παρατηρείται ότι οι νοσηλευτές δήλωσαν ότι έχει μειωθεί λίγο το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας ενώ οι ιατροί δήλωσαν ότι ούτε έχει μειωθεί ούτε έχει αυξηθεί.

Στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών μέσω του στατιστικού κριτηρίου t-test, διαπιστώνεται ότι στα προσφερόμενα κίνητρα είναι το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας, η δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής, οι καλές σχέσεις με συναδέλφους, το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας. Στη σημαντικότητα των προσφερόμενων κινήτρων που τους προσφέρει η εργασία είναι το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας. Επίσης, στατιστική διαφορά μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών παρατηρείται στα κίνητρα/ανταμοιβές που αυξομειώθηκαν είναι ο μισθός. Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά το φύλο, η εκπαίδευση και η οικογενειακή κατάσταση.

## 6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στις μέρες μας, σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης, όπου οι οικονομικοί πόροι είναι περιορισμένοι και γίνονται αποκοπές μισθών, αυτό οδηγεί τους εργαζόμενους σε μη ικανοποίηση από την εργασία τους. Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αλλά και μέσω διεξαγωγής της έρευνας, αυτό που διαπιστώθηκε είναι ότι τα κίνητρα δεν χρειάζεται να είναι απαραίτητα οικονομικά ώστε να μεγιστοποιήσουν οι εργαζόμενοι την απόδοσή τους. Στην έρευνα διαπιστώνεται ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν πως όλα τα κίνητρα και οι εργασιακές τους ανταμοιβές έχουν μειωθεί τα τελευταία χρόνια, με τη πιο μειωμένη ανταμοιβή-κίνητρο είναι ο μισθός, μετά η δυνατότητα ανέλιξης/προαγωγής καθώς και το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας.

Τα κίνητρα δεν αποτελούν όμως από μόνα τους τις λύσεις της εργασιακής επίδοσης και αποτελεσματικότητας, η εφαρμογή τους πρέπει να είναι συνδυαστική και βέβαια να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν σε κάθε υπηρεσία. Η διοίκηση δεν μπορεί σε ένα δημόσιο σύστημα να εφαρμόσει οικονομικά κίνητρα, επομένως οι προσπάθειές της πρέπει να στραφούν προς την κατάρτιση, την οργάνωση και το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την επικοινωνία και ισότιμη μεταχείριση (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011).

Σύμφωνα με Πουζουκίδου και συν. (2007), το 51,1% του νοσηλευτικού προσωπικού εκφράζει επαγγελματική δυσαρέσκεια όπου το αποδίδει στη μη αναγνώριση προσφοράς του και στις συνθήκες εργασίας του. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την έρευνα, όπου διαπιστώνεται ότι το 40,2% τόσο του νοσηλευτικού όσο και του ιατρικού προσωπικού εκφράζει επαγγελματική δυσαρέσκεια λόγω ότι δεν αναγνωρίζεται και δεν εκτιμάται η προσφορά του στην εργασία του.

Σύμφωνα με τον Λημνιό (2013), τα επιτεύγματα είναι ο ισχυρότερος παράγοντας παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας και ακολουθεί ο παράγοντας συνάδελφοι, ανταμοιβές και χαρακτηριστικά εργασίας. Στην έρευνα διαπιστώνεται ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι τα υψηλότερα κίνητρα και ανταμοιβές είναι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και τον προϊστάμενο τους και το αντικείμενο της εργασίας τους. Η παρακίνηση δεν αφορά μόνο στο νοσηλευτικό προσωπικό αλλά και στο ιατρικό. Παρατηρείται ότι αποτελεί ένα σύνθετο ζήτημα, καθώς τα οικονομικά κίνητρα δεν μπορούν από μόνα τους να παρακινήσουν τους ιατρούς, ενώ όσα σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων και την αναγνώριση στο χώρο εργασίας, καθώς και με τη δυνατότητα επαγγελματικής ανάπτυξης, είναι πιο ρεαλιστικά και εφικτά (Κανελλόπουλος, 2012).

Στις μέρες μας, τα νοσοκομεία δεν θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις, εάν δεν αλλάξουν τη φιλοσοφία της διοίκησης και εάν δεν αναλάβουν τις ηγετικές θέσεις, ικανά άτομα που να διαθέτουν γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά αποτελεσματικών ηγετών, προκειμένου να επηρεάσουν θετικά τους συνεργάτες τους και να τους κάνει να τους ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Χρειάζεται μια ομάδα από ικανούς ηγέτες που θα κατανοήσουν ότι αναμφίβολα ο πιο ουσιαστικός μηχανισμός που πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά, είναι η ενεργοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον σχεδιασμό, την ανάλυση θέσεων εργασίας, τον συντονισμό, τον έλεγχο, την παροχή ανταμοιβών, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση (Λαζάρου, 1996). Εντούτοις, η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη δεν εξαρτάται μόνο από την δυνατότητα των στελεχών, αλλά εξαρτάται από την διάθεση τους να την ασκούν, από το ίδιο το περιβάλλον που λειτουργούν και στο βαθμό που τους διευκολύνει, τους υποστηρίζει, τους ανταμείβει και τους ενθαρρύνει. (Μπουραντάς, 2005).

Η μείωση των αμοιβών λόγω οικονομικής κρίσης και λόγω περιοριστικών οικονομικών πολιτικών επιφέρουν την δυσαρέσκεια των υπαλλήλων. Υπάρχουν, όμως και μη οικονομικά κίνητρα που δεν υπάρχει άμεση οικονομική σχέση μεταξύ απόδοσης – κινήτρων, όπου μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την συμπεριφορά τους όπως η επιβράβευση, η αναγνώριση, η ίση μεταχείριση, άδειες μετ' αποδοχών, πληρωμένες άδειες, η προώθηση της προσωπικής ανάπτυξης, η εξασφάλιση αντικειμενικότητας στις προαγωγές, η παροχή κινήτρων και η οργάνωση (Μακρής & συν., 2011).

Η παρακίνηση του προσωπικού στο χώρο της υγείας μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω δημιουργίας ομάδων εργασίας, εφαρμογής του συμμετοχικού τρόπου διοίκησης, θετικής ενίσχυσης και διεύρυνσης και ο εμπλουτισμός της εργασίας. Οι προϊστάμενοι/ες των τμημάτων πρέπει να γνωρίζουν την βαρύτητα που έχει η παρακίνηση του προσωπικού, μιας και η ικανότητα τους κρίνεται από το πόσο καλά κατανοούν τι παρακινεί και συγχρόνως ικανοποιεί τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται από την διοίκηση του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος επιτυγχάνεται και με τη συμμετοχή σε συνέδρια και επιστημονικές ημερίδες με αποστολή επιστημονικών εργασιών χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση με ταυτόχρονη χορήγηση εκπαιδευτικής άδειας. Ο προϊστάμενος, λοιπόν, φροντίζει ώστε περιοδικά όλο το προσωπικό να λαμβάνει μέρος σε ανάλογες εκδηλώσεις ακόμη και εκείνο που θεωρείται ότι διαθέτει περιορισμένες δυνατότητες, ώστε να αισθάνονται όλοι ότι οι υπηρεσίες τους αναγνωρίζονται (Μαλλιάρου & συν., 2008).

Για να διατηρηθεί ενεργό το ενδιαφέρον των νοσηλευτών, νιώθοντας ταυτόχρονα ικανοποίηση για την παροχή ποιοτικής υγειονομικής φροντίδας, χρειάζεται η δημιουργία ενός κλίματος ομάδας και απαιτείται σκληρή δουλειά αρχικά με την ύπαρξη θετικού κλίματος συνεργασίας, εξασφαλίζοντας τον αμοιβαίο σεβασμό, ώστε η ανταλλαγή απόψεων μέσω της επικοινωνίας να είναι εποικοδομητική. Αυτό απαιτεί κατ' αρχήν, αντικειμενικότητα και στη συνέχεια κατανόηση, ικανότητα εντοπισμού και ανάλυση ευκαιριών, προθυμία ανάληψης ρίσκου και φυσικά ικανότητα λήψης αποφάσεων ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες με άμεση προσαρμογή και αντιμετώπιση των νέων καταστάσεων (Καρανικόλα & συν., 2007).

Στην Κύπρο χρειάζονται να γίνουν μεταρρυθμίσεις όσον αφορά τη ρύθμιση των αναλογιών των εργαζόμενων, τη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών εργασίας, να καλλιεργηθεί κουλτούρα για την δημιουργία ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος και να παρέχονται ευκαιρίες για συνεχείς εκπαίδευση και ευελιξία που να τους επιτρέπει να συμμετέχουν σ' αυτές, ώστε οι επαγγελματίες υγείας να μην είναι δυσαρεστημένοι, επαγγελματικά εξουθενωμένοι και να καταφεύγουν στην απασχόληση με την εκπαίδευση και τη διοίκηση. Κίνητρα θεωρούνται το υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, η αναγνώριση και η επιβράβευση, η δίκαιη μεταχείριση, ο αυτοσεβασμός, το αίσθημα της επιτυχίας, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη και η εξέλιξη, το περιεχόμενο της εργασίας, το όραμα (Μαλλιαρού & συν., 2008).

Η εκπαίδευση αποκτά εξέχουσα σημασία ως κίνητρο διότι σχετίζεται με την εσωτερική ψυχολογική διαδικασία (ικανοποίηση, απόδοση, ικανότητα, αποτελεσματικότητα), με τη δομή του συστήματος υγείας και με τις ευρύτερες οικονομικές, κοινωνικές, και περιβαλλοντικές συνθήκες (Πρεβύζη & Κόλλια, 2012). Οι σύγχρονες οργανωσιακές συνθήκες επιτάσσουν τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων. Τα οφέλη της είναι η ανάπτυξη ικανοτήτων, η παρακίνηση και υψηλότερη αυτοπεποίθηση, βελτιώνει την ατομική του απόδοση, βοηθά στην ανύψωση του ηθικού, αυξάνει την κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης και η ανάπτυξη καριέρας που επιφέρει υψηλότερο εισόδημα (Mondy, 2011).

Οι Μάρκοβιτς και Μοναστηρίδου (2011), εντάσσουν στα ρεαλιστικά κίνητρα την κατάρτιση και επαγγελματική εκπαίδευση του νοσηλευτικού προσωπικού στα εργασιακά του αντικείμενα, σε νέα αντικείμενα και σε ζητήματα εργασιακής συμπεριφοράς. Συνδέουν μάλιστα την κατάρτιση με την επιβράβευση και την παρακίνηση για επιπλέον επαγγελματική εξέλιξη, ενώ θεωρούν ότι επόμενο ρεαλιστικό κίνητρο αποτελεί η θετική αξιολόγηση του

προσωπικού, εφόσον αυτό επιτυγχάνει τους στόχους του ή εργάζεται με ζήλο αποδεδειγμένα. Η αξιολόγηση δεν πρέπει να αποτελεί μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία αλλά πρέπει να συνδέεται με τα υπόλοιπα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως τις αμοιβές, προαγωγές, κίνητρα και εκπαίδευση. Επίσης, να διενεργείται από άτομα ικανά, με γνώσεις και εμπειρία και να διαδραματίζει ρόλο στην ανάπτυξη του εργαζομένου, στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και στη σύνδεση αμοιβής με την απόδοση. Μέσω της αξιολόγησης επιτυγχάνεται η οργανωσιακή δικαιοσύνη και αυτό επιφέρει ειρήνη και καλές εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης (Mondy, 2011).

Η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί σε καλύτερες συνθήκες εργασίας. Έτσι η συγκεκριμένη ώρα διαλλείματος σε χώρο διαμορφωμένο ειδικά για την ολιγόλεπτη ανάπαυση του προσωπικού με ανέσεις όπως τηλεόραση, ψυγείο, βραστήρας συμβάλλουν στην μείωση της κόπωσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η διατήρηση όμως αυτών των συνθηκών θα πρέπει να είναι σεβαστή από όλους, χωρίς εμφάνιση περιστατικών κατάχρησης του διαλλείματος ή μείωσής του (Κωσταγιόλας & συν., 2005)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Aldag, R.J., Stearns, T.M. and Portefield, J.D. (1991), *Management*, Thomson South, U.S.A.

Adams, J.S. (1963), “Toward an Understanding of Inequality”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, pp. 422-436.

Akrivos, C. & Koutras, G. (2009), *Leadership Effectiveness. The Case of Athens Municipality*, TEI of Athens. Athens.

Al-Aameri, A.S. (2000), “Job satisfaction and organizational commitment for nurses”, *Saudi Medical Journal*, vol. 21, no. 6, pp. 231-235.

Alderfer, C.P (1969), «An Empirical Test of a New Theory of Human Needs», *Organizational Behaviour And Human Performance*, New York, pp. 142–175.

Armstrong, M. (2003), *A Handbook of Human Resource Management Practice (9th Ed.)*, Kogan Page. London.

Bandura, A. (1969), *Principles of Behaviour Modification*, Holt, Rinehart & Winston, New York.

Baron, R.A., “Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research”, *Motivation and Emotion*, vol.15, no 1, p.3.

Bartlett, C. & Ghosal, S. (1995), “Changing the Role of Top Management Beyond Systems to People”, *Harvard Business Review*, pp. 132 – 133.

Benabou, R. & Tirole, J. (2003), “Intrinsic And Extrinsic Motivation”, *The Review of Economic Studies*, vol. 70, pp. 489-520.

Berelson, B. & Steiner, G.A. (1964), *Human Behaviour: An Inventory of Scientific Findings*, Harcourt, Brace & World, New York.

Berman, E.V., Bowman, J.S., West, J.P. & Wart, M.V. (2010), *Human Resource Management in public service: paradoxes, processes and problems*, Sage publications, USA.

Boxall, P. (2013), *Innovations in HRM Series*, University of Auckland.

Buchbinder, S. & Shanks, N. (2007), *Introduction to Health Care Management*, Jones & Bartlett, Sudbury.

Camilleri, E. (2007), “Antecedents Affecting Public Service Motivation”, *Personnel Review*, vol. 36, pp.356 – 377.

Daft, R.L. (2009), *Management*, Thomson South-Western De Gruyter, U.S.A.

Daud, N. (2010), “Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms”, *Interactional Journal of Business and Management*, vol. 5, no. 10, pp. 75-82.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*, Plenum, New York.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1991), “A Motivational Approach to Self: Integration In Personality”, In Nebraska Symposium On Motivation: *Perspectives On Motivation Ed. R. Dienstbier*, Univ. Nebr. Press, Lincoln, vol. 38, pp. 237–88.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000), “The 'What' and 'Why' Of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour”, *Psychological Inquiry*, vol. 11, pp. 227-268.

Dolea, C. & Adams, O. (2005), “Motivational of Health Care Workers-Review of Theories and Empirical Evidence”, *Cah Sociol Demogr Med*, vol. 45, no. 1, pp. 135-161.

Franco, L., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002), “Health Sector Reform and Public Sector Health Worker Motivation: A Conceptual Framework”, *Social Science & Medicine*, vol. 54, pp. 1255-1266.

Franco, L., Bennett, S., Kanfer, R. & Stubblebine, P. (2004), “Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia”, *Social Science & Medicine*, vol. 58, pp. 343-355.

Giffords, E. (2009), “An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors”, *Journal of Social Work*, vol. 9, no. 4, pp. 386-404.

Hardy, T.L. (2000), *A History of Psychology, Main Currents In Psychological Thought: Fifth Edition*, Prentice Hall Inc.



Heinrich, J. C. (2007), “False or Fitting Recognition? The Use of High Performance Bonuses in Motivating Organizational Achievements”, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 26, pp. 281-304.

Hertting, A., Nilsson, K., Theorell, T., & Larsson, U. (2004), “Downsizing and reorganization: Demands, challenges and ambiguity for registered nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, vol. 45, no. 2, pp. 145-154.

Herzberg, E. (1959), “The Motivation to Work”, in Levy, P.E. (2003), *Industrial / Organizational Psychology. Understanding the Workplace*, Houghton Mifflin Company, U.S.A.

Herzberg, F.A. (1987), “One more time: How do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, vol. 46, p.p. 109 – 120.

Hergenhahn. (2001), *An Introduction to the History Of Psychology. Fourth Edition*, B.R. Wadsworth.

Karassavidou, E. & Markovits, Y. (1994), *Job Satisfaction, Job Security, Trust and Commitment In The Greek Workplace. Sixth Annual EALE Conference*, Warsaw, European Association of Labour Economists.

Kehr, H.M. (2004), “Integrating Implicit Motives, Explicit Motives and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition”, *Academy of Management Review*, vol. 29, pp. 479-499.

Latham, G.P. & Ernst, C.T. (2006), “Keys to Motivating Tomorrow's Workforce”, *Human Resource Management Review*, vol. 16, pp. 181-198.

Latham, G.P. (2007), *Work Motivation. History, Theory, Research, And Practice*, Sage Publications, London.

Luthans, F. (1992), “Organizational Behaviour”, New York: McGraw-Hill Book Co. Management, In *Public Service: Paradoxes, Processes And Problems*, Sage Publications.

Maslow, A.H., (1943), “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, vol. 50, p.p. 370-396.

Mc Gregor, D. (1985), *The Human Side Of Enterprice: 25<sup>th</sup> Anniversary Printing*, McGraw-Hill, New York.

McGowan, K. (2001), *Self – Reported Stress and Its Effects on Nursing*, Nursing Standards.

Mitchell, T.R. (1997), “Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts”, in Cummings, L.L & Straw, B.M. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, CT: JAI Press, Greenwich,, vol.19, p.p. 60-62.

Mondy, R.W. (2011), «Κεφ. 6<sup>ο</sup>, Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού», *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Τζιόλα, σ.σ. 297-338.

Mondy, R.W. (2011), «Κεφ. 7<sup>ο</sup>, Διαχείριση και Αξιολόγηση της Απόδοσης», *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Τζιόλα, σ.σ. 351-399.

Morris, A. & Bloom, J.R. (2002), “Contextual factors affecting job satisfaction and organizational commitment in community mental health centres undergoing system changes in the financing of care”, *Ment Heal Serv. Res.*, vol. 4, no. 2, pp. 71-83.

Morris, J. (1968), *The Art Of Motivating*, Farnsworth Publishing, Boston, Massachusetts.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. et al. (2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Ένα Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, στο Αθανασόπουλος, Κ.ΓΕ. (επιστ. επιμ.), Τομος Α', 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Nohria, N.B., Groysberg, B. & Eling Lee, L. (2008), *Employee Motivation: A Powerful New Model*, Harvard Business Review.

Parasuraman, S. (1989), *Nursing turnover and integrated model*, Res Nursing Health

Pinder, C. (1984), *Work motivation. Theory, issues and applications*, Scott Foresman and Company, Glenview III.

Polychroniou, P. (2008), “Human Resources Management Theory and Practice: The impact on modern organizations”, *Advances in Management*, vol. 1, pp. 16-19.

Rabey, G.P. (2001), *Motivation is Response. Industrial and Commercial Training*, University Press.

Rampersad, H. (2005), *Total Performance Scorecard*. 8ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις», στο Σαχινίδης, Α. (εισαγωγή/επιμέλεια), εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Robertson, I.T. & Smith, M. (1985), *Motivation and Job Design*, Institute of Personnel Management, London.

Robinson, A.G. & Stern, S. (1997), *Corporate Creativity: How Innovation And Improvement Actually Happen*, CA: Berrett – Koehler Publishers, San Francisco.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000), “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, no. 1, pp. 54-67.

Shader, K., Broome, M.E., Broome, C.D., West, M.E., & Nash, M. (2001), “Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for Nurses in an academic medical center”, *J. Nurse Adm.*, vol. 31, pp. 210-216.

Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shapiho, D.L. (2004), “The Future of Work Motivation Theory”, *Academy Of Management Review*, vol.29, no.3, p.p. 379-387.

Swansburg, R.C. (2000), *Εισαγωγή στη Νοσηλευτική Διοίκηση και Ηγεσία*, Εκδόσεις: Λαγός, Αθήνα.

Tarique, I. & Schuler, R. (2010), “Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research”, *Journal of World Business*, vol. 45, pp. 122-133.

Vallerand, R.J. (1997), “Toward a Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation”, In Dans, M.P. Zanna (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, pp. 271–360.

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

Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979), “Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological wellbeing”, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 52, pp. 129-148 .

Williams, L.L. (2005), "Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust", *Health Care Manag. Res.*, pp. 203-211.

World Health Organization (2008). Guidelines: Incentives for Health Professionals. [http://www.whpa.org/PPE\\_Incentives\\_Guidelines.pdf](http://www.whpa.org/PPE_Incentives_Guidelines.pdf)

Zaleska, K. & De Menezes, L. (2007), "Human Resource Development Practices and their Association with Employee Attitudes: Between Traditional and New Careers and Human Relations", vol. 60, pp. 987-1018.

Zurn, P., Dolea, C. & Stilwell, B. (2005), *Nurse Retention And Recruitment: Developing A Motivated Workforce*, WHO, Geneva.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ. & Νικολάου Ι. (2012), «Κεφάλαιο 11: Διοικώντας τις Αλλαγές στον Εργασιακό Χώρο», *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Rosili, σ.σ. 375-405.

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012), «Κεφάλαιο 9, Ηγεσία», *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Εκδόσεις Rosili, σ.σ. 297-337.

Βαλβής, Μ. (1999), *Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και η Αλλαγή*, Α. Λιβάνη - Νέα Σύνορα Αθήνα.

Γεωργίου, Ε. (2013), *Παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων σε Ξενοδοχειακές Μονάδες στα 4\* Και 5\* Ξενοδοχεία της Λεμεσού*, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Γώγος, Β.Χ. (2011), «Άσκηση διοίκησης στο δημόσιο και ιδιωτικό νοσοκομείο στην Ελλάδα», *Το βήμα του Ασκληπιού*, τομ. 10, τεύχ. 1, σ.σ. 10-21.

Δαλληγάρου – Βιλαέτη, Ο. (2000), «Το Μάνατζμεντ της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας», Πρακτικά 2ου Πανελλήνιου Επιστημονικού Συνεδρίου Νοσοκομειακού Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις: Mediforce.

Δαφνομήλη, Α. & Κοντοπόδη, Α. (2010), Υποκίνηση εργαζομένων, Θεωρίες (Μελέτη Περίπτωσης, Υπάλληλοι Τραπεζών), Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Δίκαιος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., & Χλέτσος, Ν. (1999), *Βασικές αρχές Διοίκησης-Διαχείρισης (Management)*. Εκδόσεις ΕΑΠ, Πάτρα.

Ζέλεβα, Μ. (2012), *Υποκίνηση Εργαζομένων στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Ηρακλέους, Η. (2012), *Διερεύνηση του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων παρακίνησης των επαγγελματιών ψυχικής υγείας*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Θεοδωράτος, Ε. (2004), *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Θεοδωράτου, Ε. (1999), *Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα.

Ιωάννου, Γ. (2012), *Συνολική επιβράβευση (Total Reward): Παρακινεί ή αποθαρρύνει τους υπαλλήλους μίας επιχείρησης;*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Ιωάννου, Κ. (2014), *Η αναδιάρθρωση της δημόσιας υπηρεσίας στην Κύπρο ως βασικό εργαλείο για την επαναφορά της οικονομίας σε ρυθμούς ανάπτυξης, ώστε να καταστεί αντάξια των απαιτήσεων και των προκλήσεων της σύγχρονης εποχής και δημοσιονομικής εξυγίανσης*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Καλλιγά, Α. (2011), *Παρακίνηση Εργαζομένων στο Δημόσιο σε περίοδο Οικονομικής Κρίσης. Προβλήματα και Τεχνικές Ενδυνάμωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων. Η Μελέτη Περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)*, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Δ. (2012), *Θεωρίες παρακίνησης του ιατρικού προσωπικού στα νοσοκομεία. Το βήμα του Ασκληπιού*, τομ. 11, τευχ. 2, σ.σ. 182-189.

Κάντας, Α. (1998), *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος Ιο)*, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Καρανικόλα, Μ., Παπαθανάσογλου, Ε. & Λεμονίδου, Χ. (2007), «Κριτική ανασκόπηση των θεωριών επαγγελματικής ικανοποίησης στη Νοσηλευτική», *Νοσηλεία και Έρευνα*.

Κατσαμάκη, Ε. (2014), *Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία ενός οργανισμού. Μελέτη Περίπτωσης : Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Κοτσώνη, Α. (2013), *Μέτρηση επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων στο χώρο της υγείας με τη χρήση πληροφοριακού συστήματος*, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Κουτούζης, Μ. (1999), *Γενικές Αρχές Management, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Κουφίδου, Σ. (1998), *Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Κυριαζή, Δ., «Motivation: Εισηγητική Ομιλία», *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Τεύχος 39 – 40, Δεκέμβριος 1996, Σελ. 32

Κωσταγιόλας, Π.Α. & Πλατή, Χ.Γ. (2005), «Εξειδικευμένο μάρκετινγκ για το Δημόσιο Υγειονομικό Σύστημα Υγείας: Διοίκηση Προσδοκιών», *Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας*.

Λαδίκου, Α. (2014), *Προγράμματα Προαγωγής Ψυχικής Υγείας και Παροχής Κινήτρων*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Λαζάρου, Ξ. (1996), *Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της Παραγωγικότητας*, Εκδόσεις Τμπριντα Λτδ, Λευκωσία.

Λαλούμης, Δ. & Ρούμπας, Β. (1996), *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Λανάρα, Β. (2004), *Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών*, ΙΑ' έκδοση, Αθήνα.

Λημνιός, Ι. (2013), *Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, υποκίνησης και οργανωσιακής δέσμευσης Επαγγελματιών Υγείας του Ελληνικού ΕΣΥ*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Μακρής, Μ., Θεοδώρου, Μ. & Middleton, Ν. (2010), «Η επαγγελματική ικανοποίηση στα δημόσια γενικά νοσοκομεία της Κύπρου», *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 2011, τομ. 28, τευχ. 2, σ.σ. 234-244.

Μαλλιάρου, Μ., Καραθανάση, Κ. & Σαράφης, Π. (2008), «Ασφαλής Νοσηλευτική Στελέχωση: μια συστηματική ανασκόπηση». *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, τομ. 1, τευχ. 1, σ.σ. 45-53.

Μαντζίλα, Α. (2012), *Θεωρίες Υποκίνησης εργαζομένων και Κίνητρα Ενίσχυσης του Ηθικού τους - Μελέτη Περίπτωσης Τράπεζας*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Μάρκοβιτς, Γ. & Μοναστηρίδου, Σ. (2011), «Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο», *Το Βήμα Του Ασκληπιού*, τομ. 10, τεύχ. 4, σ.σ. 502-514.

Μάρκοβιτς, Γ. (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρακίνηση – Εξουσία*, Εκδόσεις University Studio Press. Θεσσαλονίκη.

Μισουρίδου, Ε. (2009), «Η Αντιμετώπιση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης στη Νοσηλευτική», *Νοσηλευτική*, τομ. 48, τεύχ. 4, σ.σ. 358–366.

Μιχαήλ, Σ. (2014), *Συχνότητα συγκρούσεων στο νοσοκομειακό εργασιακό περιβάλλον, παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση και οι επιδράσεις στην συναισθηματική σφαίρα των επαγγελματιών υγείας*, Frederick University, Λεμεσός.

Μπούκης, Σ. (1993), *Μάνατζμεντ και Ανθρώπινος Παράγοντας*, Ινστιτούτο Εξαγωγών Σπουδών (ΙΕΣ), Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ), Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (1992), *Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Team, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005), «Κεφάλαιο 10: Συστημική Προσέγγιση της Ηγεσίας», *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, σ.σ. 195-213.

Μπουραντάς, Δ. (2005), «Κεφάλαιο 14: Ο Εκτροχιασμός της Ηγεσίας», *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική. σ.σ. 264-287.

Νεοφύτου, Π. (2014), *Παρακίνηση εργαζομένων στους οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των υπαλλήλων*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Παπαγεωργίου, Δ., Μπολιουδάκη, Ε., Παπαλά, Ε., Σταματάκη, Π. & Καγιαλάρη, Μ. (2011), «Μελέτη παραγόντων σχετιζόμενων με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοσημοσύνης του νοσηλευτικού προσωπικού», *Νοσηλευτική*, τομ. 50, τευχ. 2, σ.σ. 185 – 193.

Παπαγιαννάκη, Α. (2011), *Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς*, Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Παπαλεξανδρή, Ν.Α. & Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Παπάνης, Ε. (2007), *Θεωρίες Για Τα Κίνητρα Της Εργασίας*, Ελληνική Κοινωνική Έρευνα.

Πατρινός, Δ. (2005), *Μάνατζμεντ ΙΙ. Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Περράκη, Μ. & Πλατάκη, Θ. (2009), *Η ικανοποίηση των νοσηλευτών από το επάγγελμα τους ως επιλογή καριέρας*, Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

Πρεβύζη, Ε. & Κόλλια, Θ. (2012), «Ηγεσία και Παρακίνηση: Σημαντικές έννοιες στη Νοσηλευτική», *Το Βήμα του Ασκληπιού*, τομ. 11, τευχ. 1, σ.σ. 473-483.

Σαραφίδης, Π. & Τσιώρα, Β. (2006), «Η υποκίνηση του Νοσηλευτικού Προσωπικού στα Δημόσια και Ιδιωτικά Νοσοκομεία», *Επιθεώρηση Υγείας*, τομ. 17, τευχ. 102, σ.σ. 21-26.

Σιάτρας, Σ.Α. (2006), *Η Υποκίνηση ως Στοιχείο της Ηγεσίας στο Rooms Division των Ξενοδοχείων*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Σιγάλας, Ι. (1999), «Αρχές διοίκησης οργανισμών υγείας», στο: Δίκαιος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι. & Χλέτσος, Μ.: *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (management) Υπηρεσιών Υγείας*, ΕΑΠ, Πάτρα.

Σκρουμπέλος, Α., Δάγλας, Α., Σκουτέλης, Α. και συν. (2012), *Το νοσηλευτικό προσωπικό στην Ελλάδα: Παρούσα κατάσταση και τρέχουσες προκλήσεις*, Αθήνα, Ελλάδα.

Ταταρίδης, Γ.Λ. (2014), *Η Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Περίόδους Οικονομικής Κρίσης. Μελέτες Περιπτώσεων*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Τσιάρα, Σ. & Μπαρέκα, Π. (2007), *Κινητοποίηση Νοσηλευτικού Προσωπικού και Νοσηλευτική Διοίκηση*, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης.



Φαναριώτης, Π. (1999), *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ο αιώνα*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Χάματσος, Σ. (2013), *Η εφαρμογή μεθόδων υποκίνησης στο προσωπικό δημοσίων οργανισμών ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Λάρνακας*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Χολέβας Γ. (1995), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ)*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα.

Χρυσοστόμου, Ν. (2013), *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Χυτήρης, Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2006), *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Ερωτηματολόγιο

#### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Αγαπητέ συνάδελφε,

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, διεξάγω έρευνα με θέμα: **«Παράγοντες παρακίνησης ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού, σε περίοδο οικονομικής κρίσης».**

Σκοπός της μελέτης είναι να μελετήσει το φαινόμενο της παρακίνησης και να εντοπίσει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους υπό τις παρούσες οικονομικές συνθήκες. Σκοπός είναι η κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση και η ανάγκη για την παροχή κινήτρων ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα τους με σκοπό να αποτελέσει τη λύση σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

Η Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου, η Επίτροπος Προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και η Επιστημονική Επιτροπή του Υπουργείου Υγείας έχουν χορηγήσει τις απαιτούμενες άδειες για την πραγματοποίηση της παρούσας μελέτης για την οποία έχει ενημερωθεί η Διεύθυνση του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού όπου θα διεξαχθεί η μελέτη.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Δεν θα αναφέρετε ευαίσθητα προσωπικά σας στοιχεία ή δεδομένα στο ερωτηματολόγιο, οι απαντήσεις σας θα είναι εμπιστευτικές, δεν θα δημοσιοποιηθούν και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τον συγκεκριμένο ερευνητικό σκοπό. Η συμμετοχή σας θεωρείται σημαντική για την πραγματοποίηση της αναφερόμενης μελέτης.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι μικρός, περίπου 4 λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας και το διαθέσιμο πολύτιμο χρόνο σας.

Με εκτίμηση

Αγγέλα Χατζηχαραλάμπους  
Νοσηλευτική Λειτουργός  
Γενικό Νοσοκομείο Λεμεσού  
Τηλ: 99894342  
e-mail: [angelacc@hotmail.com](mailto:angelacc@hotmail.com)

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΜΕΡΟΣ Α: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

1. Αξιολογείστε το βαθμό (κλίμακα 1-5) στον οποίο το Νοσοκομείο που εργάζεστε σας παρέχει τις ακόλουθες ανταμοιβές:

1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Αρκετά, 4 = Πολύ, 5 = Πάρα Πολύ

ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	1	2	3	4	5
1. Μισθός					
2. Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας					
3. Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής					
4. Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών					
5. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων					
6. Καλές σχέσεις με συναδέλφους					
7. Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο					
8. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας					
9. Ίση μεταχείριση					
10. Καλές συνθήκες εργασίας					
11. Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς					

2. Αξιολογείστε τις ακόλουθες ανταμοιβές ανάλογα με το πόσο (κλίμακα 1-5) είναι σημαντικές για εσάς:

1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Αρκετά, 4 = Πολύ, 5 = Πάρα Πολύ

ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	1	2	3	4	5
1. Μισθός					
2. Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας					
3. Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής					
4. Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών					
5. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων					
6. Καλές σχέσεις με συναδέλφους					
7. Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο					
8. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας					
9. Ίση μεταχείριση					
10. Καλές συνθήκες εργασίας					
11. Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς					

3. Αξιολογείστε σε τι βαθμό (κλίμακα 1-5) έχουν μεταβληθεί (μειωθεί ή αυξηθεί) οι εργασιακές σας ανταμοιβές τα τελευταία 3 χρόνια:

1= έχουν μειωθεί πάρα πολύ

2= έχουν μειωθεί λίγο

3= ούτε έχουν μειωθεί, ούτε έχουν αυξηθεί

4= έχουν αυξηθεί λίγο

5= έχουν αυξηθεί πάρα πολύ

ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	1	2	3	4	5
1. Μισθός					
2. Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας					
3. Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής					
4. Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών					
5. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων					
6. Καλές σχέσεις με συναδέλφους					
7. Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο					
8. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας					
9. Ίση μεταχείριση					
10. Καλές συνθήκες εργασίας					
11. Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς					

## ΜΕΡΟΣ Β: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### 4. Φύλο:

Άνδρας

Γυναίκα

5. Ηλικία:

### 6. Μόρφωση:

Δίπλωμα

Πτυχίο

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

### 7. Οικογενειακή Κατάσταση:

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Άλλο

Αριθμός παιδιών

### 8. Ειδικότητα:

Ιατρικό Προσωπικό

Νοσηλευτικό Προσωπικό

9. Χρόνια προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο Νοσοκομείο:

10. Χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας:

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΒΙΟΗΘΙΚΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Αρ. Φακ.: ΕΕΒΚ ΕΠ 2015.01.09  
Αρ. Τηλ.: 22809038/039  
Αρ. Φαξ: 22353878

09 Φεβρουαρίου 2015

Κυρία Αγγέλα Χατζηχαραλάμπους  
Ιδαίου 2<sup>Α</sup>  
Υψωνας  
4188 Λεμεσός

**Θέμα: «Παράγοντες υποκίνησης ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού, σε περίοδο οικονομικής κρίσης»**

Αναφέρομαι στην επιστολή σας ημερομηνίας 29 Ιανουαρίου 2015 (μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) για το πιο πάνω θέμα, και επιθυμώ να σας πληροφορήσω ότι από την μελέτη του περιεχομένου των εγγράφων που έχετε καταθέσει (καλυπτική επιστολή, τελική δήλωση θέματος διατριβής, ερωτηματολόγιο, και εισαγωγικό σημείωμα ερωτηματολογίου), που αφορούν την πιο πάνω έρευνα, έχω αντιληφθεί ότι:

1. Η έρευνα που θα διεξάγετε στηρίζεται στη διανομή και συλλογή ανώνυμου ερωτηματολογίου στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού,
2. Δεν θα υπάρξει από δικής σας πλευράς οποιαδήποτε επέμβαση σε συμμετέχοντες για τη λήψη οποιασδήποτε βιολογικής ουσίας για οποιεσδήποτε εξετάσεις, και
3. Δεν τίθεται θέμα παροχής οποιασδήποτε ιατρικής φροντίδας προς τους συμμετέχοντες.

Σύμφωνα με όλα τα πιο πάνω, έχω την άποψη ότι η εν λόγω έρευνα σας δεν χρήζει οποιασδήποτε βιοηθικής αξιολόγησης από την Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου (ΕΕΒΚ).

**Σας ενημερώνουμε ότι για σκοπούς καλύτερου συντονισμού και αποφυγής επανάληψης ερευνών με το ίδιο θέμα ή/και υπό εξέταση πληθυσμό μέσα σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα, η ΕΕΒΚ δημοσιεύει στην ιστοσελίδα της το θέμα της έρευνας, τον φορέα και τον υπό εξέταση πληθυσμό.**

Σας ευχόμαστε κάθε επιτυχία στην διεξαγωγή της έρευνάς σας.

Με εκτίμηση,

Γεώργιος Παπαντωνίου  
Αντιπρόεδρος - Προεδρεύων  
Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής Κύπρου

Κέντρο Υγείας Έγκωμης, Νίκου Κρασιδιάτη, 2411 Λευκωσία,  
Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο: [cnbc@bioethics.gov.cy](mailto:cnbc@bioethics.gov.cy) Ιστοσελίδα: [www.bioethics.gov.cy](http://www.bioethics.gov.cy)





ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ

Αρ. Φακ. : ΥΥ 5.34.01.7.6Ε

Αρ. Πρωτ.: 0292/2015

3 Απριλίου 2015

Προϊστάμενη Νοσηλευτικό Λειτουργό Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού

**Θέμα : Άδεια για διεξαγωγή ερευνών από την Επιστημονική Επιτροπή  
προώθησης Ερευνών του Υπουργείου Υγείας**

Έχω οδηγίες να αναφερθώ στο πιο πάνω θέμα για να σας ενημερώσω πως η  
— Επιστημονική Επιτροπή Προώθησης Ερευνών του Υπουργείου Υγείας έχει  
παραχωρήσει σχετική άδεια στην κα **Αγγέλα Χατζηχαραλάμπους**, Νοσηλευτικό  
Λειτουργό, για διεξαγωγή έρευνας με τίτλο «**Παράγοντες υποκίνησης ιατρικού και  
νοσηλευτικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού, σε περίοδο  
οικονομικής κρίσης**».

Στη διάθεση σας για οποιοσδήποτε διευκρινήσεις.

(Χριστίνα Ιωαννίδου Ευσταθίου)

για Διευθυντή Νοσηλευτικών Υπηρεσιών

✓ Κοιν. κα Αγγέλα Χατζηχαραλάμπους, Νοσηλευτικό Λειτουργό,



Προδρόμου 1 Χίλωνος 17 Υπουργείο Υγείας, 1448 Λευκωσία  
Τηλ: 22605740 Φαξ: 22772246 Ιστοσελίδα: <http://www.moh.gov.cy>



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Αρ. Φακ.: 3.28.329  
Αρ. Τηλ.: 22818303



ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΠΙΤΡΟΠΟΥ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ  
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

27 Φεβρουαρίου 2015

Κυρία Αγγέλα Χατζηχαλαράμπος  
Ιδαλίου 2 Α  
4188 Ύψωνας  
Λεμεσός

**Γνωστοποίηση Σύστασης και Λειτουργίας Αρχείου/ Έναρξης Επεξεργασίας για σκοπούς μεταπτυχιακής έρευνας της κυρίας Αγγέλας Χατζηχαλαράμπος, Νοσηλευτικής Λειτουργού και φοιτήτριας στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, με τίτλο: «Παράγοντες υποκίνησης ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού, σε περίοδο οικονομικής κρίσης», με τη χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου.**

Αναφέρομαι στο έντυπο Γνωστοποίησης ημερομηνίας 26.1.2015 που υποβάλατε στο Γραφείο Επιτρόπου Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα καθώς και στα ηλεκτρονικά σας μηνύματα με ημερομηνίες 25.2.2015 και 26.2.2015 που στείλατε με συμπληρώσεις/διευκρινίσεις για τα σημεία «Ε», «Ζ», «Θ», «Μ», της εν λόγω Γνωστοποίησης, και σας πληροφορώ ότι η εν λόγω Γνωστοποίηση φαίνεται να είναι σύμφωνη με τις διατάξεις του άρθρου 7(1)(2) των περί Επεξεργασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (Προστασία του Ατόμου) Νόμων του 2001 μέχρι 2012 (Ν. 138(I)/2001 όπως τροποποιήθηκε με τους Ν. 37(I)/2003 και Ν. 105(I)/2012), στο εξής «ο Νόμος», και, ως εκ τούτου, έχει καταχωριστεί στο Μητρώο Αρχείων και Επεξεργασιών που τηρεί ο Επίτροπος δυνάμει των διατάξεων των άρθρων 7(4), 23(1)(ιγ) και 24(1)(α) του Νόμου. Το πιο πάνω Μητρώο είναι προσβάσιμο στο κοινό, σύμφωνα με το άρθρο 24(2) του Νόμου.

(Μάριος Παπαχριστοδούλου)  
για Επίτροπο Προστασίας Δεδομένων  
Προσωπικού Χαρακτήρα

MM/MPαπ