

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση Επιχειρήσεων***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Εκτίμηση Επιπέδου Εργασιακής Παρακίνησης και  
Ικανοποίησης. Μελέτη Περίπτωσης «Νοσοκομείο  
Αρχιεπίσκοπος Μακάριος ΙΙΙ»**

**Αντώνης Αθανασιάδης**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Σοφία Ν. Ανδρέου**

**Δεκέμβριος 2021**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Εκτίμηση Επιπέδου Εργασιακής Παρακίνησης και  
Ικανοποίησης. Μελέτη Περίπτωσης «Νοσοκομείο  
Αρχιεπίσκοπος Μακάριος III»**

**Αντώνης Αθανασιάδης**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Σοφία Ν. Ανδρέου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Δεκέμβριος 2021**



## Περίληψη

Σκοπός της εν λόγω έρευνας, που διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, είναι να αξιολογηθεί το επίπεδο ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων στο Νοσοκομείο Αρχιεπίσκοπος Μακάριος III. Η περιγραφική αυτή έρευνα εξετάζει τις διάφορες μεταβλητές μεμονωμένα και το επίπεδο ικανοποίησής τους, με στόχο να εξηγήσει τη σχέση αιτίου-αιτιατού. Εργαλείο της έρευνας αποτέλεσαν τα έντυπα και ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στο προσωπικό με απλή τυχαία σειρά. Τα ερωτηματολόγια αποτελούνταν από 3 μέρη: τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, τα ερωτήματα που αφορούσαν την εργασιακή ικανοποίηση και τέλος τα ερωτήματα που αφορούσαν την παρακίνηση από την εργασία. Η βαθμονόμηση των αποτελεσμάτων έγινε με τη μέθοδο Likert πέντε βαθμίδων. Εν συνεχεία, τα αποτελέσματα αναλύθηκαν με τη χρήση διαγραμμάτων και πινάκων για κάθε ερώτημα ξεχωριστά. Επιπλέον, αναλύθηκαν κάποια συγκεκριμένα ερωτήματα σε σχέση με την επαγγελματική κατηγορία των εργαζομένων. Τέλος, έγινε σύγκριση των αποτελεσμάτων της εν λόγω έρευνας με άλλες παρόμοιες έρευνες και παρουσιάστηκαν τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους τους αλλά και από τη φύση της δουλειάς τους. Αντίθετα δεν παρουσιάζονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι σε σχέση με την αμοιβή τους, τις επιπλέον παροχές που απολαμβάνουν αλλά και την αναγνώριση της εργασίας τους. Τα αποτελέσματα αυτά συμβαδίζουν απόλυτα με παρόμοιες μελέτες που έγιναν σε νοσοκομεία της Κύπρου και της Ελλάδας.

Σχετικά με το μέρος Γ που αφορά τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων, επιβεβαιώνονται με σιγουριά τα αποτελέσματα του μέρους Β. Ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης φαίνεται να εμφανίζονται οι παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων και την ενσυναίσθηση προς τους εργαζομένους. Οι παράγοντες αυτοί είναι κυρίως η αναγνώριση της εργασίας, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση και η ενθάρρυνσή και

ο έπαινος. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι φαίνεται να παρακινούνται λιγότερο από τη συμμετοχή τους στα κέντρα αποφάσεων και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους συναδέλφους ή/και με τους προϊσταμένους τους, χωρίς να σημαίνει ότι τα κίνητρα αυτά δεν θεωρούνται εξίσου σημαντικά και απαραίτητα στην εργασία.

Εν κατακλείδι, γίνεται μια σύγκριση όλων των πιο πάνω δεδομένων σε σχέση με την επαγγελματική κατηγορία των συμμετεχόντων, από τα οποία εξάγονται ιδιαίτερα σημαντικά συμπεράσματα που θα πρέπει να προβληματίσουν τις διευθύνσεις των Νοσοκομείων.

Η μελέτη αυτή δίνει αρκετή τροφή για σκέψη και αποτελεί κατά την γνώμη μου ένα καλό προζύμι για να ακολουθήσει μια ανάλογη προσπάθεια για εκτίμηση και αξιοποίηση του προσωπικού, με σκοπό να επιτευχθεί το μέγιστο της απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

## Summary

The purpose of this research, is to assess the level of satisfaction and motivation of employees at the Hospital Archbishop Makarios III, in the framework of the postgraduate program "Business Administration (MBA)" of the Open University of Cyprus. The goal of the examination of those variables is to explain the cause-and-effect relationship. Printed and electronic questionnaires distributed to the staff in a simple random order. The questionnaires consist of 3 parts, the demographic characteristics, the job satisfaction survey and finally the job motivation survey. The results graded using the five-point Likert method. Moreover, the results were analyzed using charts and tables for each query separately. In addition, some specific questions were analyzed in relation to the professional category of employees. Finally, the results of this research were compared with other similar research and the final conclusions of the research were presented.

The results of the research show that employees are relatively satisfied with their relationships with colleagues and their superiors and also with the nature of their work. On the contrary, they are not particularly satisfied with their payment, the extra benefits they enjoy and the recognition of their work. These results agree with similar studies conducted in hospitals in Cyprus and Greece.

Comparing the results of Part C concerning the motivating factors of the employees, the results extracted from Part B are confirmed with certainty. Particularly important motivating factors appear to be factors that have to do with employee satisfaction and empathy for employees. These factors are mainly the recognition of the work, the anthropocentric approach and the encouragement for the work they perform. On the contrary, employees seem to be less motivated by their involvement in decision-making centers and their interpersonal relationships with colleagues and / or their superiors, without implying that these motivations are not considered equally important and necessary at work.

In conclusion, a comparison is made of all the above data in relation to the professional category of the participants, from which very important conclusions are drawn that should concern the management of the Hospitals.

This study provides sufficient source of evidence and is in my opinion a good leaven to follow a similar effort to evaluate and utilize staff, in order to achieve maximum productivity and employee satisfaction.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε μερικούς ανθρώπους που με βοήθησαν ιδιαίτερα στην προσπάθειά μου για εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Αρχικά θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου προς την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Δρ. Σοφία Ανδρέου που μέσω τη καθοδήγησής της και των πολύτιμων συμβουλών της κατάφερα να ολοκληρώσω το σύγγραμμα αυτό.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Επιστημονικό Διευθυντή του Νοσοκομείου Αρχιεπίσκοπος Μακάριος ΙΙΙ (ΝΑΜΙΙΙ) Δρ. Ανδρέα Νεοφύτου για την άμεση έγκριση του αιτήματός μου για διεξαγωγή έρευνας και όλο το προσωπικό του ΝΑΜΙΙΙ που έλαβε μέρος σε αυτή τη μελέτη. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω το καλό μου φίλο και συνάδελφο Μιχάλη Χαλλούμα για τη βοήθεια στη συγγραφή του έργου αυτού.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύζυγό μου και συνοδοιπόρο μου στη ζωή για τη στήριξη, την κατανόηση και την αγάπη που μου δίνει καθημερινά καθώς και για τον χρόνο που θυσίασε από την προσωπική μας ζωή για να ολοκληρώσω αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Εύχομαι ο καλός Θεός να μας ευλογεί για να παραμείνουμε πάντοτε αγαπημένοι και ενωμένοι κάτω από τη σκέπη Του.



## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Εισαγωγή.....	12
Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Παρακίνηση και Ικανοποίηση.....	15
2.1 Οργανωσιακή Συμπεριφορά .....	15
2.2 Παρακίνηση.....	18
2.2.1 Ορισμοί .....	18
2.2.2 Θεωρίες Παρακίνησης .....	19
2.2.2.1 Έρευνες σχετικά με τη θεωρία των αναγκών του Maslow.....	20
2.2.2.2 Έρευνες σχετικά με τη θεωρία του Herzberg .....	22
2.2.3 Από τη θεωρία στην πράξη: Προτάσεις για την επιτυχή παρακίνηση του προσωπικού.....	23
2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	26
2.3.1. Μέθοδοι μέτρησης Εργασιακής Ικανοποίησης .....	28
2.3.1.1 Job Descriptive Index (JDI) .....	28
2.3.1.2. Job Satisfaction Survey (JSS) .....	28
2.3.1.3 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) .....	29
2.3.1.4 Employer Satisfaction Index (ESI).....	29
2.3.1.5 Job Diagnostics Survey (JDS).....	29
3.1 Σκοπός της έρευνας.....	30
3.2 Μεθοδολογία της έρευνας .....	30
3.2.1. Δείγμα έρευνας.....	30
3.2.2. Ερευνητικό Εργαλείο .....	31
3.3 Αποτελέσματα .....	32
3.3.1. Μέρος Α – Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	33
3.3.1.1 Φύλο .....	33
3.3.1.2 Ηλικιακή Ομάδα.....	33
3.3.1.3 Οικογενειακή κατάσταση.....	34
3.3.1.4 Έχετε παιδιά;.....	34
3.3.1.5 Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης .....	34
3.3.1.6 Έτη προϋπηρεσίας στο Νοσοκομείο .....	35
3.3.1.7 Καθεστώς εργοδότησης.....	36
3.3.1.8 Επαγγελματική κατηγορία .....	37

3.3.1.9 Υπεύθυνη θέση.....	38
3.3.1.10 Μισθολογική κατηγορία (καθαρός μισθός).....	38
3.3.2. Μέρος Β – Εργασιακή Ικανοποίηση, Job Satisfaction Survey (JSS) .....	40
3.3.2.1 Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.....	41
3.3.2.2 Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία μου .....	41
3.3.2.3 Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του/της .....	42
3.3.2.4 Δεν με ικανοποιούν οι πρόσθετες παροχές που μου παρέχονται (π.χ. ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ’ αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) πέραν του μισθού μου .....	43
3.3.2.5 Λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε όταν κάνω καλά τη δουλειά μου .....	43
3.3.2.6 Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον Οργανισμό που εργάζομαι με δυσκολεύουν να κάνω τη δουλειά μου σωστά.....	44
3.3.2.7 Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου .....	45
3.3.2.8 Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα .....	45
3.3.2.9 Η επικοινωνία μέσα στον Οργανισμό φαίνεται να είναι καλή .....	46
3.3.2.10 Οι αυξήσεις στον μισθό μου είναι πολύ μικρές και δεν είναι συχνές .....	47
3.3.2.11 Οι εργαζόμενοι που διεκπεραιώνουν καλά και σωστά τη δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής .....	47
3.3.2.12 Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου .....	48
3.3.2.13 Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων Οργανισμών ..	48
3.3.2.14 Θεωρώ πώς η δουλειά μου εκτιμάται .....	49
3.3.3. Μέρος Γ – Παράγοντες Παρακίνησης (κίνητρα) .....	64
3.3.3.1 Αύξηση αποδοχών .....	64
3.3.3.2 Δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής.....	65
3.3.3.3 Ενθάρρυνση και έπαινος.....	65
3.3.3.4 Αναγνώριση της εργασίας.....	66
3.3.3.5 Ξεκάθαρη διατύπωση των στόχων και των σκοπών.....	66
3.3.3.6 Συχνή ανατροφοδότηση .....	67
3.3.3.7 Εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα.....	67

3.3.3.8 Ίση μεταχείριση των εργαζομένων.....	68
3.3.3.9 Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους/συνεργάτες .....	68
3.3.3.10 Διαπροσωπικές σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η.....	69
3.3.3.11 Ξεκάθαρη ανάθεση ευθυνών .....	69
3.3.3.12 Ελευθερία πρωτοβουλιών.....	70
3.3.3.13 Κτηριακές και περιβαλλοντικές συνθήκες.....	70
3.3.3.14 Επάρκεια απαραίτητων υλικών/αναλωσίμων.....	71
3.3.3.15 Συμμετοχή στα κέντρα αποφάσεων.....	71
3.3.3.16 Έγκαιρη ενημέρωση για τυχόν αλλαγές.....	72
3.3.3.17 Μονιμότητα στην εργασία .....	72
3.3.3.18 Ανθρωποκεντρική προσέγγιση.....	73
3.3.3.19 Συγκεντρωτικός πίνακας παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων .....	73
3.3.4 Συγκριτικά αποτελέσματα με βάση την επαγγελματική κατηγορία .....	73
3.3.4.1 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με τις σχέσεις των συναδέλφων (Coworkers) .....	74
3.3.4.2 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με τη φύση της εργασίας (Nature of work).....	75
3.3.4.3 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με την Αμοιβή (Pay) .....	77
3.3.4.4 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με την Επίτευξη - Αναγνώριση (Contingent Rewards) .....	78
3.3.4.5 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με τις ευκαιρίες Προαγωγής (Promotion) .....	79
3.3.4.6 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με τις Παροχές (Fringe Benefits) .....	80
3.3.4.7 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με την Εποπτεία (Supervision).....	82
3.3.4.8 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με την Επικοινωνία (Communication) .....	83
3.3.4.9 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με τις Συνθήκες Λειτουργίας (Operating Conditions).....	84
3.3.4.10 Παρακίνηση μέσω της Αναγνώριση της εργασίας.....	86
3.3.4.11 Παρακίνηση μέσω της Ανθρωποκεντρική προσέγγιση.....	87
3.3.4.12 Παρακίνηση μέσω της Ενθάρρυνση και του Επαίνου.....	88

3.3.4.13 Παρακίνηση μέσω Εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων.....	89
3.3.4.14 Παρακίνηση μέσω της Ίσης μεταχείριση των εργαζομένων.....	90
3.4 Συμπεράσματα .....	92
3.4.1 Ανάλυση συμπερασμάτων.....	92
3.4.2 Συγκριτικά αποτελέσματα σε σχέση με άλλες αντίστοιχες μελέτες .....	95
3.5 Επίλογος .....	96
Παράρτημα Α .....	100
Γενικό Σχέδιο Υγείας .....	100
Α.1 Γενικό Σχέδιο Υγείας (ΓεΣΥ) .....	100
Α.1.1 Βασικοί στόχοι του ΓεΣΥ.....	101
Α.2 Οργανισμός Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας (ΟΚΥπΥ) .....	101
Α.2.1 Σκοπός του ΟΚΥπΥ.....	102
Α.2.2 Διοικητικό Συμβούλιο ΟΚΥπΥ .....	102
Α.2.3 Επιστημονικό Συμβούλιο ΟΚΥπΥ.....	103
Α.2.4 Κεντρική Διεύθυνση ΟΚΥπΥ.....	103
Παράρτημα Β .....	104
Θεωρίες Παρακίνησης.....	104
Β.1 Θεωρία του Maslow .....	104
Β.2 Θεωρία του Herzberg .....	106
Β.3 Σύγκριση θεωριών Maslow και Herzberg.....	109
Β.4 Θεωρία του McClelland.....	110
Β.5 Θεωρία του Alderfer .....	113
Β.6 Θεωρία του Vroom .....	115
Β.7 Θεωρία της Δικαιοσύνης.....	120
Παράρτημα Γ.....	124
Αποτελέσματα .....	124
Γ.1 Μέρος Α - Δημογραφικά Χαρακτηριστικά .....	124
Γ.2 Μέρος Β – Εργασιακή Ικανοποίηση .....	126
Γ.3 Μέρος Γ – Παράγοντες Παρακίνησης.....	129
Παράρτημα Δ.....	131
Ερωτηματολόγιο και άδεια διεξαγωγής της έρευνας.....	131
Δ.1 Ερωτηματολόγιο εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης.....	131

Δ.2 Άδεια για διεξαγωγή έρευνας για την εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση στην εργασία.....	138
Βιβλιογραφία .....	139



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις και οι επιστήμες που καταπιάνονται με το αντικείμενο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν παρουσιάσει τα τελευταία χρόνια μια τεράστια εξέλιξη. Η συνεχής και αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα στον χώρο των επιχειρήσεων δεν θα μπορούσε να αφήσει ασυγκίνητο και τον τομέα της υγείας. Η εφαρμογή του Γενικού Σχεδίου Υγείας (ΓεΣΥ) την 1η Ιουνίου 2019 άρχισε να αλλάζει τον χάρτη των υπηρεσιών υγείας που για χρόνια ίσχυε στην Κύπρο. Σημαντική καμπή στον τομέα της υγείας αποτέλεσε η εφαρμογή της δεύτερης φάσης του ΓεΣΥ την 1η Ιουνίου 2020, όπου μεταξύ άλλων περιλάμβανε και την ενδονοσοκομειακή φροντίδα υγείας, η οποία τελικά ήταν και η μόνη που εφαρμόστηκε λόγω και της πανδημίας της Covid-19. Τα συμβεβλημένα στο ΓεΣΥ Νοσηλευτήρια (μέχρι πρότινος ιδιωτικά) δημιούργησαν ένα εντελώς καινούργιο σκηνικό στον τομέα της υγείας που όμοιό τους δεν είχε υπάρξει ποτέ στην Κύπρο. Τα Δημόσια Νοσηλευτήρια απέκτησαν ανταγωνισμό και άλλαξαν τη Διοικητική τους οντότητα. Ορίστηκαν δια νόμου ως μέρη ενός Οργανισμού Δημοσίου Δικαίου και απέκτησαν δική τους Κεντρική Διοίκηση και ξεχωριστές Διευθύνσεις, ανάλογα με την τοποθεσία του εκάστοτε Νοσηλευτηρίου.

Όλα τα πιο πάνω νέα δεδομένα στον τομέα της υγείας παντρεύονται με τις νέες προοπτικές και ανάγκες που εμφανίζονται στον χώρο. Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν ένα από τα πολυτιμότερα κεφάλαια των οργανισμών και ιδιαίτερα σημαντικά για την επιβίωσή τους, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένας οργανισμός που προωθεί την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων δημιουργεί εσωτερικά μια ηθική δέσμευση με τους εσωτερικούς του πελάτες, «υποχρεώνοντάς» τους να

δίνουν καθημερινά τον καλύτερό τους εαυτό για το καλό του οργανισμού. Δημιουργεί μια πάστα εργαζομένων που παρακινούνται από μόνοι τους χωρίς να απαιτείται ιδιαίτερη εποπτεία/επιτήρηση από τον ίδιο τον οργανισμό (McGregor 1960). Επιπλέον, ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον καλλιεργεί στους εργαζομένους τη διάθεση να συνεισφέρουν νέες ιδέες και γνώσεις, γίνεται πόλος έλξης για ταλαντούχους εργαζομένους, αναβαθμίζει την ποιότητα της συνεργασίας και της καινοτομίας στον χώρο εργασίας, αυξάνει την κερδοφορία του οργανισμού και δημιουργεί καλή φήμη στην αγορά των υπηρεσιών που προσφέρει. Επιπρόσθετα, η προώθηση διοικητικών πρακτικών που έχουν επίκεντρο τον εργαζόμενο μπορεί να βοηθήσει στην προαγωγή ιδιαίτερα σημαντικών χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων, όπως είναι η αξιοπιστία, η δικαιοσύνη, ο σεβασμός, η υπερηφάνεια για την εργασία τους και η συντροφικότητα μεταξύ τους. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά και πολλά άλλα οδηγούν στο ευ ζην των ίδιων των εργαζομένων και κατ' επέκταση να διαμορφώνουν εποικοδομητικό και δημιουργικό περιβάλλον εργασίας (Ιορδάνογλου 2008).

Σκοπός της εν λόγω έρευνας που διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, είναι να αξιολογηθεί το επίπεδο ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων στο Νοσοκομείο Αρχιεπίσκοπος Μακάριος III. Εκ των πραγμάτων, ο τομέας της υγείας αποτελεί έναν από τους πιο ψυχοφθόρους και απαιτητικούς τομείς εργασίας. Η προσπάθεια να αποκρυπτογραφηθούν οι παράγοντες παρακίνησης σε έναν τόσο απαιτητικό τομέα εργασίας αναδεικνύει την ανάγκη για ενίσχυση των κινητήριων δυνάμεων που οδηγούν τους εργαζόμενους στην αύξηση της απόδοσής τους. Ποιοι παράγοντες λοιπόν κινητοποιούν τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα; Πόσο ικανοποιημένοι είναι από τη διαχείριση που λαμβάνουν από τη διοίκηση; Τι θα επιθυμούσαν να αλλάξει στον χώρο εργασίας τους; Όλα αυτά τα ερωτήματα γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν μέσα από τις απόψεις των εργαζομένων.

Αρχικά η διατριβή αυτή επεξηγεί κάποιους σημαντικούς όρους, όπως τι είναι το Γενικό Σχέδιο Υγείας (ΓεΣΥ), ποιοι είναι οι στόχοι του και ποιο το πλαίσιο νόμου στο οποίο στηρίζεται. Εν συνεχεία, αναφέρεται στον αρμόδιο οργανισμό που έχει



ως αποστολή του τη διαχείριση των δημοσίων νοσηλευτηρίων σε παγκύπρια βάση (ΟΚΥΠΥ).

Στο Δεύτερο μέρος γίνεται αναφορά στον κλάδο της Διοικητικής Επιστήμης που ασχολείται με τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Οργανωσιακή Συμπεριφορά), κάτω από την ομπρέλα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ορίζεται τι είναι παρακίνηση και τι εργασιακή ικανοποίηση και αναλύονται παλαιότερες αλλά και πιο σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς, στις οποίες στηρίχθηκαν οι σύγχρονοι μέθοδοι διαχείρισης του προσωπικού που ακολουθούνται σήμερα. Τέλος, αναφέρονται πιο επιγραμματικά οι πιο γνωστοί μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης που έχουν αναπτυχθεί και έχουν εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια.

Το τελευταίο μέρος της διατριβής αναφέρεται στα αποτελέσματα της έρευνας που έλαβε χώρα στο Νοσοκομείο Αρχιεπίσκοπος Μακάριος ΙΙΙ, με αναλυτικές παρουσιάσεις διαγραμμάτων και πινάκων για κάθε ερώτημα ξεχωριστά σε σχέση με τις απόψεις που εξέφρασαν οι εργαζόμενοι. Αρχικά παρουσιάστηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα από το Μέρος Α του ερωτηματολογίου. Κατόπιν επιλέχθηκαν τα 9 ερωτήματα από το Μέρος Β του ερωτηματολογίου που αντιπροσωπεύουν τους υπό μελέτη παράγοντες ικανοποίησης και αναλύθηκαν σε σχέση με τις επαγγελματικές ομάδες εργαζομένων. Εν συνεχεία, επιλέχθηκαν τα 5 πιο δημοφιλή ερωτήματα που αφορούσαν τους παράγοντες παρακίνησης που απομονώθηκαν από το Μέρος Γ και αναλύθηκαν σε σχέση με τις επαγγελματικές ομάδες εργαζομένων. Τέλος, έγινε μια σύγκριση των αποτελεσμάτων που εξήχθησαν σε σχέση με τα αποτελέσματα άλλων παρόμοιων μελετών και κατατέθηκαν τα τελικά συμπεράσματα.

# Κεφάλαιο 2

## Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Παρακίνηση και Ικανοποίηση

### 2.1 Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Η παρακίνηση και η ικανοποίηση των ατόμων αποτελούν αντικείμενα μελέτης των επιστημόνων αλλά και των επιχειρήσεων εδώ και πολλά χρόνια και ταξινομούνται κάτω από την ομπρέλα της επιστήμης της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά ή Οργανωτική Συμπεριφορά (Organizational Behavior), αποτελεί μέρος της Διοικητικής Επιστήμης και πιο συγκεκριμένα είναι αντικείμενο μελέτης που αφορά τον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Με τη συνδρομή και της επιστήμης της Ψυχολογίας του Ανθρώπου, η επιστήμη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς προσπαθεί να εξετάσει και να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά, την ψυχολογία και τη λειτουργία ομάδων και ατόμων στον εργασιακό χώρο (Μάρκοβιτς 2002: 11). Κάπου εδώ όμως δημιουργούνται τα εξής ερωτήματα: γιατί να μας ενδιαφέρει η μελέτη των πιο πάνω στον εργασιακό χώρο και τι μπορεί να μας προσφέρει η μελέτη αυτή σε σχέση με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων; Αξίζει τον κόπο το εκάστοτε στέλεχος μιας επιχείρησης να ασχοληθεί με τη μελέτη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς των εργαζομένων μιας επιχείρησης; Μπορεί η μελέτη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς των εργαζομένων να βοηθήσει την επιχείρηση να αναγνωρίσει τις αδυναμίες στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού και μέσω της αναδιαμόρφωσης των Διοικητικών πρακτικών που ακολουθεί να πετύχει υψηλότερους στόχους;

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί στην προσπάθεια να οριστεί η έννοια της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Ένας αρκετά εμπεριστατωμένος ορισμός της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς αναφέρει «Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά είναι ένα πεδίο μελέτης που ερευνά την επίδραση την οποία έχουν στη συμπεριφορά τα άτομα, οι ομάδες και η δομή στο πλαίσιο των οργανισμών, με κύριο στόχο την εφαρμογή της γνώσης αυτής στην κατεύθυνση της αύξησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού» (Robbins και

Judge 2018: 37). Με απλά λόγια η Οργανωσιακή Συμπεριφορά είναι ένα πεδίο μελέτης των τριών προσδιοριστικών παραγόντων συμπεριφοράς στους οργανισμούς: τα άτομα, οι ομάδες και η δομή, και εφαρμόζει τη σχετική γνώση που αποκομίζει με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του (Robbins και Judge 2018). Η συμπεριφορά των ατόμων δεν μπορεί να μελετηθεί ανεξάρτητα και αόριστα, αλλά σε σχέση με άλλες μεταβλητές, όπως για παράδειγμα, την επίσημη δομή του οργανισμού, τα εκτελούμενα καθήκοντα του υπό μελέτη εργαζομένου, τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, τη μεθοδολογία εκτέλεσης της εργασίας, τις διαδικασίες διοίκησης και τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (Ζαβλανός 2002: 22).

Η μελέτη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς επιτυγχάνεται με τη σημαντική συνεισφορά τεσσάρων άλλων επιστημών (Robbins και Judge 2018: 42):

- a) Η ψυχολογία είναι η επιστήμη που έχει ως μονάδα ανάλυσης το άτομο και επιδιώκει να μετρήσει, να εξηγήσει και μερικές φορές να αλλάξει τη συμπεριφορά των ανθρώπων και άλλων πλασμάτων. Οι ψυχολόγοι μελετούν και προβληματίζονται με θέματα που αφορούν τους εργαζομένους στην εργασία τους σε σχέση με την κόπωση, την πλήξη, το άγχος, τις αντιλήψεις, την προσωπικότητα, τα συναισθήματα, την εκπαίδευση, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, την εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις τεχνικές επιλογής των κατάλληλων υπαλλήλων και πολλές άλλες εργασιακές συνθήκες που έχουν να κάνουν με την αποδοτικότητα στον εργασιακό χώρο.
- b) Η κοινωνική ψυχολογία αν και θεωρείται κλάδος της ψυχολογίας αποτελεί κράμα δύο επιστημών, της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας. Επιδιώκει να αναλύσει τη συμπεριφορά ομάδων και έχει ως βασικό αντικείμενο την αλλαγή (συμπεριφορική αλλαγή, αλλαγή στάσεων κ.λ.π.) και τον ενδεδειγμένο τρόπο που πρέπει να γίνεται για την ομαλότερη αποδοχή της. Επιπλέον, η κοινωνική ψυχολογία επιδιώκει να εντοπίσει τα πρότυπα επικοινωνίας και τον τρόπο δόμησης εμπιστοσύνης, μετρώντας και κατανοώντας καλύτερα την αλλαγή των στάσεων των ανθρώπων. Αξιολογεί επίσης την επικοινωνία στις διαπροσωπικές σχέσεις των ανθρώπων που έχουν να κάνουν με θέματα εξουσίας και συγκρούσεων.
- c) Η κοινωνιολογία αποτελεί μια επιστήμη που έχει ως αντικείμενο μελέτης τους ανθρώπους σε σχέση με το κοινωνικό τους περιβάλλον ή την κοινωνική τους κουλτούρα. Ιδιαίτερα η κοινωνιολογία μελετά την οργανωσιακή κουλτούρα, τη

θεωρία και τη δομή τυπικών οργανισμών, την οργανωσιακή τεχνολογία, την επικοινωνία της εξουσίας και τις συγκρούσεις σε μια κοινότητα ανθρώπων.

- d) Η ανθρωπολογία είναι μια επιστήμη που μελετά την κοινωνία προκειμένου να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με τις διάφορες κουλτούρες και τα περιβάλλοντα, βοηθώντας μας να κατανοήσουμε τις διαφορές στις θεμελιώδεις αξίες, στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων που προέρχονται από διαφορετικές χώρες και οργανισμούς. Ειδικότερα έχει μελετηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα και το οργανωσιακό περιβάλλον σε σχέση με την διαφορετικές εθνικές κουλτούρες.

Ορισμένες υποθέσεις που απαιτούνται για τη μελέτη και κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς είναι οι εξής (Ζαβλανός 2002: 31):

- a) Η Οργανωτική Συμπεριφορά ακολουθεί τις αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, δεδομένης της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης φύσης σε σχέση με τις αντιλήψεις, την προσωπικότητα, τις εμπειρίες ζωής, τα πιστεύω και τις προσδοκίες του ανθρώπου.
- b) Οι οργανισμοί παρομοιάζονται με κοινωνικά συστήματα, όπου άτομα ή ομάδες ατόμων αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Σε αυτά τα κοινωνικά συστήματα κάποια άτομα έχουν τον ρόλο των μάνατζερ και κάποια άλλα των υφισταμένων. Όπως συμβαίνει σε όλα τα κοινωνικά συστήματα, έτσι και στους οργανισμούς τα άτομα που τους απαρτίζουν αναμένεται να έχουν συμπεριφορές που συμβαδίζουν με την κουλτούρα και τις αρχές του οργανισμού.
- c) Η οργανωτική συμπεριφορά των ατόμων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και εξαρτάται από την προσωπικότητα του ατόμου και το περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά.
- d) Η δομή των οργανωτικών διαγραμμάτων και οι διαδικασίες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των εργασιών αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές που καθορίζουν την οργανωτική συμπεριφορά των ατόμων στους οργανισμούς.

Η Οργανωτική Συμπεριφορά είναι ένα πεδίο συνεχούς έρευνας που μελετάται μέσω εμπειρικής μάθησης. Η καλύτερη πηγή άντλησης πληροφοριών και πρακτικής εφαρμογής των ενδεχόμενων συμπερασμάτων της έρευνας είναι ο χώρος εργασίας. Λόγω της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης φύσης και της απουσίας σταθερών μεταβλητών (ενδεχομενικές μεταβλητές), η Οργανωτική Συμπεριφορά δεν μπορεί να δώσει ακριβείς ερμηνείες σε σχέση με την ανθρώπινη συμπεριφορά (προσπαθεί να αποκρυπτογραφήσει

καταστασιακές ή ενδεχονικές συνθήκες) και κατά συνέπεια αδυνατεί να εγγυηθεί ότι οι προβλέψεις της θα είναι 100% έγκυρες. Οι προκλήσεις των επιστημόνων που δραστηριοποιούνται στο αντικείμενο της Οργανωτικής Συμπεριφοράς είναι τεράστιες και τα δεδομένα που επεξεργάζονται ποικιλόμορφα και αστείρευτα.

## 2.2 Παρακίνηση

Κατά καιρούς έχουν γίνει προσπάθειες από πολλούς επιστήμονες να αναλύσουν και να εξηγήσουν πολλά ερωτήματα που σχετίζονται με την παρακίνηση των ατόμων, όπως ποια κίνητρα παρακινούν τα άτομα να πράξουν κάτι, ποιες πρακτικές μπορούν να εφαρμοστούν για να επιτευχθεί παρακίνησή τους, γιατί οι ίδιοι παράγοντες που παρακινούν κάποια άτομα δεν παρακινούν το ίδιο κάποια άλλα, ποια η σχέση της παρακίνησης και της ικανοποίησης των ατόμων και πολλά άλλα ερωτήματα που εντάσσονται στη σφαίρα της παρακίνησης ή παρώθησης των ατόμων. Στην προσπάθεια εξήγησης της έννοιας της παρακίνησης έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί και θεωρίες, αλλά παρουσιάζουν προβλήματα και στο θεωρητικό τους μέρος αλλά και στην εφαρμογή τους και δεν αποκρυπτογραφούν πλήρως την έννοια της παρακίνησης.

### 2.2.1 Ορισμοί

Η παρακίνηση αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία όπου ο άνθρωπος επεξεργάζεται τα εξωτερικά ερεθίσματα που δέχεται και, σε συνδυασμό με τις προσωπικές ανάγκες που έχει καθορίσει, οδηγείται σε συγκεκριμένες πράξεις. Είναι λοιπόν μια διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω μιας ορθολογικής διαδικασίας που καθοδηγείται μέσω των ενσυνείδητων αναλύσεων (Μάρκοβιτς 2002: 21).

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί κατά καιρούς από αδιάφορους επιστήμονες, μερικοί από τους οποίους αναφέρονται πιο κάτω:

1. Παρακίνηση ορίζεται ως οι διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών του ατόμου προς την κατάκτηση ενός στόχου (Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior* 2008).
2. Παρακίνηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση (Kreitner 1995).
3. Παρακίνηση είναι μια εσωτερική ώθηση για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια ανικανοποίητη ανάγκη του (Edward T. Higgins 1994).

4. Παρακίνηση είναι η θέληση να πετύχει ένα άτομο τους στόχους του (Bedeian 1993).
5. Παρακίνηση είναι μια εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να υλοποιήσουν τους προσωπικούς και τους οργανωτικούς στόχους τους (Lindner 1998).
6. Παρακίνηση είναι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να συνδέονται, να δρουν ή να συμπεριφέρονται με πολύ συγκεκριμένους και ιδιαίτερους τρόπους (Sargent 1990).

Έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί στην προσπάθεια των επιστημόνων να εξηγήσουν την έννοια της παρακίνησης, χωρίς όμως να μπορούν να την αποτυπώσουν. Η πολυπλοκότητα της παρακίνησης στα άτομα και τα ερωτήματα που εγείρονται σε σχέση με αυτή αποτελούν σκόπελο στην πλήρη κατανόησή της. Διαμέσου των θεωριών της παρακίνησης που έχουν προτεθεί κατά καιρούς, οι επιστήμονες δίνουν μια πιο καθαρή και εμπειριστατωμένη εικόνα. Μέχρι και σήμερα, καμία από τις θεωρίες που θα αναφερθούν πιο κάτω δεν έχει επικρατήσει μεταξύ άλλων, αλλά κάποιες από αυτές δίνουν πιο εμπειριστατωμένες απαντήσεις και έχουν καταστεί πιο αποδεκτές στους κύκλους των επιστημόνων.

## 2.2.2 Θεωρίες Παρακίνησης

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, έχουν προταθεί πολλές θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση, οι οποίες έχουν ομαδοποιηθεί σε δύο κύριες κατηγορίες που περιλαμβάνουν:

1. Τις θεωρίες που αναφέρονται στις ανάγκες που παρακινούν τα άτομα (need-based), με κύριους εκπροσώπους τις θεωρίες των Maslow, Alderfer, Herzberg, και McChelland.
2. Τις θεωρίες που εξηγούν το πώς και γιατί τα άτομα παρακινούνται (process), με κύριους εκπροσώπους τις θεωρίες της προσδοκίας του Vroom και της ισότητας-δικαιοσύνης.

Οι σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης όπως των Maslow, Herzberg, McChelland, Alderfer, Vroom και τέλος η θεωρία της Δικαιοσύνης αναλύονται διεξοδικά στο παράρτημα Β όπου περιγράφονται τα χαρακτηριστικά και οι αρχές που τις διέπουν.

Πιο κάτω ακολουθούν ενδιαφέροντες έρευνες που σχετίζονται με τις δύο δημοφιλέστερες θεωρίες του Maslow και του Herzberg.

### 2.2.2.1 Έρευνες σχετικά με τη θεωρία των αναγκών του Maslow

Πολλοί ερευνητές έχουν μελετήσει τη θεωρία του Maslow. Ένας από αυτούς ήταν ο Porter, ο οποίος συμπέρανε ότι οι διευθυντές όλων των βαθμίδων έχουν ελάχιστη ικανοποίηση στον τομέα των αναγκών που βρίσκονται ψηλά στην πυραμίδα του Maslow, όπως την αυτονομία και την αυτοπραγμάτωση στις οποίες όμως αποδίδουν τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα. Επίσης υποστήριξε ότι οι διευθυντές που κατέχουν υψηλότερη ιεραρχικά θέση αποδίδουν μικρότερη σημασία στις ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας σε σχέση με τους διευθυντές που κατέχουν χαμηλότερη ιεραρχικά θέση (Porter 1961: vol.45). Στη μελέτη του ο Porter προτείνει μια κλίμακα πέντε βαθμίδων αναγκών, στην οποία παραλείπει τις φυσιολογικές ανάγκες από τον κατάλογο διότι θεωρεί ότι αυτή η κατηγορία δεν μπορεί να αποτελέσει κίνητρο στην εργασία για τα περισσότερα άτομα και ταυτόχρονα προσθέτει μια άλλη κατηγορία αναγκών που την ονομάζει αυτονομία και την τοποθετεί στην προτελευταία θέση της κλίμακας ιεράρχησης των αναγκών. Όπως περιγράφει ο Porter, η ανάγκη για αυτονομία βασίζεται στην αρχή της αυτοδιοίκησης του αυτοελέγχου και του αυτοπροσδιορισμού και διαφαίνεται να έχει μεγαλύτερη εφαρμογή στον τομέα της εκπαίδευσης όπου οι επαγγελματίες του χώρου αυτού φαίνεται να υποτιμούν τις φυσικές ανάγκες και να εκτιμούν-ενδιαφέρονται περισσότερο για τον έλεγχο του περιβάλλοντος που σχετίζεται με την εργασία τους (Porter 1962: 375-384).

Αντίθετα, οι Hall και Nougaim δεν συμφωνούν με τα ευρήματα του Porter και φαίνεται να επιβεβαιώνουν τη θεωρία του Maslow στηρίζοντας την άποψή τους στο γεγονός ότι τα άτομα που βρίσκονται σε υψηλές βαθμίδες επιθυμούν την απόκτηση κοινωνικής θέσης παρά να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της κατώτερης βαθμίδας, αφού αυτές έχουν ήδη ικανοποιηθεί (Douglas T.Hall, Khalil E.Nougaim 1967: 12-35).

Ο Sergiovanni, εξελίσσοντας την έρευνα του Porter, χρησιμοποίησε το ερωτηματολόγιο της προσωπικής θεώρησης των αναγκών του Porter, με σκοπό να προσδιορίσει τις ελλείψεις στον τομέα των αναγκών στους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές των σχολείων. Μέσω των ερωτηματολογίων κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το μέγεθος της έλλειψης μίας ανάγκης, προσδιορίζεται από τον βαθμό εκπλήρωσης της ανάγκης αυτής τη δεδομένη στιγμή σε σχέση με τον βαθμό που θα ανέμενε κάποιο άτομο να είχε εκπληρώσει την ανάγκη αυτή τη δεδομένη στιγμή. Με απλά λόγια εξαρτάται από τη διαφορά της αναμενόμενης εκπλήρωσης της ανάγκης από το άτομο, σε σχέση με την πραγματική εκπλήρωση τη δεδομένη στιγμή. Όσο μικρότερη είναι αυτή η διαφορά τόσο πιο ικανοποιημένο νιώθει αυτό το άτομο σε σχέση με τη συγκεκριμένη ανάγκη. Όσον

αφορά τις ανάγκες που οι εκπαιδευτικοί επιζητούν να ικανοποιήσουν περισσότερο, αυτές φαίνεται να είναι οι ανάγκες αυτονομίας, αυτοπραγμάτωσης και γοήτρου, παρά οι οποιεσδήποτε άλλες ανάγκες (Francis M. Trusty, Thomas J. Sergiovanni 1966: 168-180). Η έρευνα του Sergiovanni φαίνεται να επιβεβαιώνεται και στην Ελλάδα από την έρευνα του Ζαβλανού που έγινε σε δείγμα 200 εκπαιδευτικών στην περιοχή της Αθήνας, όπου κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι κατηγορίες αναγκών που παραμένουν ανικανοποίητες σε φθίνουσα σειρά (από την ανάγκη με μεγαλύτερη έλλειψη μέχρι και τη μικρότερη) είναι: 1) ανάγκη αυτονομίας, 2) ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, 3) ανάγκη για γοήτρο και υπόληψη, 4) ανάγκη για ασφάλεια, 5) κοινωνική ανάγκη (Μ. Ζαβλανός 1985: 47-56). Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπόψη έναν μεγάλο αριθμό μελετών και θεωριών σε σχέση με τη θεωρία του Maslow, οι ερευνητές Szylagyi και Wallace κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα:

- 1) Το συμπέρασμα πολλών μελετών σε σχέση με τον ιδανικό αριθμό των κατηγοριών των αναγκών είναι η συγχώνευση των πέντε αρχικών κατηγοριών που είχαν προταθεί σε μόνο δύο κατηγορίες αναγκών: τις βιολογικές ανάγκες και τις άλλες ανάγκες.
- 2) Λόγω της συνεχιζόμενης μεταβολής του περιβάλλοντος, παρατηρούνται και μεταβολές στις ανάγκες των ατόμων. Έτσι οι ανάγκες δεν πρέπει να θεωρούνται σταθερές αλλά μεταβαλλόμενες αναλόγως των συνθηκών και θα πρέπει να εξετάζονται ως μια δυναμική κατάσταση παρά μια στατική κατάσταση.
- 3) Οι ανάγκες δεν ενεργοποιούνται μεμονωμένα αλλά ταυτόχρονα: έτσι έχουμε διαφορετικές ανάγκες να τρέχουν την ίδια στιγμή.
- 4) Είναι πολύ λογική η υπόθεση ότι οι ανάγκες όταν ικανοποιηθούν πλήρως δεν αποτελούν πλέον κίνητρο. Η υπόθεση όμως αυτή στην πραγματικότητα είναι ουτοπική και σε αυτό συνηγορεί το γεγονός ότι καμία ανάγκη δεν ικανοποιείται πλήρως και σε μόνιμη βάση, με αποτέλεσμα να επανεμφανίζεται είτε σε μικρότερο είτε σε μεγαλύτερο βαθμό ακόμα και μετά και τη μερική ικανοποίησή της (Andrew D. Szilagyi, Marc J. Wallace 1990).

Παρά τις επιφυλάξεις που διατυπώθηκαν μέσα από τις έρευνες πολλών επιστημόνων, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow συνεχίζει να απολαμβάνει απήχηση από τους Διευθυντές και τους μάνατζερς, λόγω της σημαντικότητας της αναγνώρισης των αναγκών των ατόμων με σκοπό την παρακίνησή τους.



### 2.2.2.2 Έρευνες σχετικά με τη θεωρία του Herzberg

Όπως και με τη θεωρία του Maslow, υπάρχουν ερευνητές που αποδέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό τη θεωρία του Herzberg σε σχέση με άλλους συναδέλφους τους. Η κριτική της θεωρίας αυτής εστιάζεται σε τέσσερις κύριους πυλώνες:

1) Η μεθοδολογία που χρησιμοποίησε ο Herzberg για να αναπτύξει τη θεωρία του ονομάζεται μέθοδος του κρίσιμου συμβάντος και εφαρμόζεται αξιολογώντας τα πρόσφατα γεγονότα και την εμπειρία του ατόμου, αγνοώντας εξίσου σημαντικά γεγονότα που έγιναν στο παρελθόν. Το γεγονός αυτό δείχνει μια αδυναμία της μεθόδου να μελετήσει παρελθοντικά γεγονότα είτε άλλους παράγοντες που πιθανόν να διαφοροποιούσαν το τελικό αποτέλεσμα την έρευνας.

2) Η θεωρία του Herzberg αξιολογεί τη συνολική αίσθηση ικανοποίησης που νιώθει ένα άτομο από την εργασία του. Δεδομένου ότι η εργασία είναι πολύπλευρη, ένα άτομο μπορεί σε γενικές γραμμές να είναι ικανοποιημένο από αυτή αλλά σε κάποια μέρη της δεν θα είναι τόσο ικανοποιημένο όπως σε κάποια άλλα. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε μια σφαιρική εικόνα για την ικανοποίηση στην εργασία αλλά όχι αναλυτική, γεγονός που δεν δίνει τη δυνατότητα απομόνωσης και βελτίωσης των μεμονομένων εργασιών για την επαρκή ικανοποίησή τους.

3) Τέλος, η μέθοδος του Herzberg εστιάζεται στην ικανοποίηση του ατόμου και όχι στη παρακίνησή του. Η διαφορά των δύο χαρακτηριστικών έγκειται στο γεγονός ότι η παρακίνηση συνδέεται με τη συμπεριφορά του ατόμου που αποβλέπει σε κάποιο σκοπό, ενώ η ικανοποίηση του ατόμου είναι η στάση του που απορρέει από τη συμπεριφορά του που αποβλέπει σε κάποιο σκοπό.

4) Επιπλέον, δεν λαμβάνονται υπόψη οι διαφορές των ατόμων μεταξύ τους. Έτσι θεωρείται ως δεδομένο ότι οι αντιδράσεις και οι παρωθήσεις όλων των ατόμων είναι ίδιες, γεγονός που στην πραγματικότητα δεν υφίσταται (Andrew D. Szilagyι, Marc J. Wallace 1990).

Παρά τις επικρίσεις που δέχεται η θεωρία του Herzberg, φαίνεται να συνεχίζει να χαίρει αναγνώρισης από τους μάνατζερς και να εφαρμόζεται σε πολλές περιπτώσεις, δίνοντας εξηγήσεις για τη συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία.

### **2.2.3 Από τη θεωρία στην πράξη: Προτάσεις για την επιτυχή παρακίνηση του προσωπικού**

Η παρακίνηση για τον μάνατζερ αποτελεί μια συνεχή πρόκληση κατά την εφαρμογή των καθηκόντων σε ημερήσια βάση. Η δυσκολία εφαρμογής των πρακτικών παρακίνησης έγκειται στην ποικιλομορφία των προσωπικοτήτων των εργαζομένων (Francis M. Trusty, Thomas J. Sergiovanni 1966), τους περιορισμούς στα κίνητρα που μπορεί να εφαρμόσει η κάθε επιχείρηση, στους παράγοντες παρακίνησης που εφαρμόζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης κ.ά.

Οι προσδοκίες που θέτουν οι μάνατζερς από τους εργαζόμενους τους θα πρέπει να είναι υψηλές. Για να είναι όμως εκτός από υψηλές και αποτελεσματικές, θα πρέπει ο μάνατζερ να αφουγκράζεται τις ανάγκες των εργαζομένων του, να τους δίνει κίνητρα και να ενδυναμώνει τις προσπάθειές τους, να παντρεύει τους σκοπούς της επιχείρησης με τους στόχους των εργαζομένων και γενικότερα να βοηθήσει τους εργαζόμενους να δουν τη μεγάλη ιδέα πίσω από τις εργασίες και τα καθήκοντα που καλούνται να φέρουν εις πέρας (Huge 1977: 384-386).

Πιο κάτω θα αναφερθούν μερικοί τρόποι παρακίνησης του προσωπικού που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις για να οδηγήσουν το προσωπικό σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση:

1) Η ενθάρρυνση και ο έπαινος για την εργασία και τα επιτεύγματα των εργαζομένων. Τα δύο αυτά στοιχεία αποτελούν τα σημαντικότερα στοιχεία για την παρακίνηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας αυξάνοντας παράλληλα και την απόδοση των εργαζομένων. Ο έπαινος και η ενθάρρυνση είναι σημαντικό να εφαρμόζονται ως μέσο για την εκπλήρωση εργασιακών στόχων και όχι ως τέχνασμα ή ως μορφή ελέγχου για εξυπηρέτηση άλλων σκοπών διότι χάνουν την αποτελεσματικότητά τους. Επίσης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με φειδώ και όπου χρειάζεται, για αποφυγή αντίθετων αποτελεσμάτων ή προστριβών στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Είναι σημαντικό ότι μια αρνητική κριτική που οδηγεί σε τιμωρία είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσει σε ελάττωση της εσωτερικής παρακίνησης. Απώτερος σκοπός του μάνατζερ είναι η δημιουργία διαύλου επικοινωνίας με τους εργαζόμενους σε ένα ευχάριστο επαγγελματικό περιβάλλον εμπιστοσύνης και σεβασμού.

- 2) Αναγνώριση. Αποτελεί έναν επιπλέον παρακινητικό παράγοντα για τους υπαλλήλους. Μέσω της αναγνώρισης ο εργαζόμενος νιώθει ότι ξεχωρίζει το έργο του στην επιχείρηση, όπως επίσης ότι η προσπάθειά του καταγράφεται, αξιολογείται και λαμβάνεται υπόψη από τους προϊσταμένους του. Η αναγνώριση μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, όπως η αναγνώριση των εργαζομένων με τον τίτλο «υπάλληλος του μήνα» ή αναγνώριση της συνεισφοράς του έργου ενός εργαζομένου όταν φέρει εις πέρας ένα σημαντικό project για την επιχείρηση κ.λπ.
- 3) Διατύπωση των σκοπών. Η διατύπωση των σκοπών μιας εργασίας από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο μπορεί να τον παρακινήσει ώστε να επιτύχει την εργασία του με μεγαλύτερη ακρίβεια και ευστοχία. Όταν καθορίζονται οι σκοποί μιας εργασίας, ο εργαζόμενος ξέρει πού θέλει να φτάσει, έτσι μπορεί να καθορίσει την κατεύθυνση και τη μέθοδο/τρόπο για να το πετύχει. Σε άλλες περιπτώσεις τα στενά όρια διατύπωσης στόχων μπορούν να προκαλέσουν στον εργαζόμενο αντίθετα αποτελέσματα, όπως έλλειψη δημιουργικότητας, ελευθερίας, αυτονομίας, ευελιξίας, αυθορμητισμού, υπευθυνότητας κ.ά.
- 4) Ανατροφοδότηση. Η αξιολόγηση ή ανατροφοδότηση αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο παράγοντα που καθορίζει την αποδοτικότητα ενός εργαζομένου (Oldham 1976: 66-86). Πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με σαφήνεια και αντικειμενικότητα. Οι μάνατζερ θα πρέπει να παρατηρούν προσεκτικά τους εργαζομένους τους και να καταγράφουν όλα τα αρνητικά προς βελτίωση αλλά και τα θετικά προς αναγνώριση και συνέχιση χαρακτηριστικά τους. Επιπλέον, η αξιολόγηση δεν πρέπει να γίνεται μόνο από τον προϊστάμενο αλλά και από τον ίδιο τον εργαζόμενο, καθορίζοντας τις αδυναμίες του και τα δυνατά του σημεία, ζητώντας ενίσχυση για εξέλιξη όπου αυτός πιστεύει ότι χρειάζεται.
- 5) Ερεθίσματα για τους εργαζόμενους. Τα ερεθίσματα αντλούνται πολύπλευρα από τον προϊστάμενο, τον υφιστάμενο, την εκπαίδευση, την τριβή στην εργασία κ.λπ. Όλα αυτά τα ερεθίσματα μπορούν να αυξήσουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και να τους δώσουν αυτοπεποίθηση και φυσικά να τους αυξήσουν το επίπεδο ενδιαφέροντος για την εργασία τους.

6) Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση. Ο μάνατζερ θα πρέπει να επενδύει στον εργαζόμενο μέσω της γενικής μόρφωσής του αλλά και της ειδικής μόρφωσής του στο αντικείμενο που εξασκεί, όπως πολύ σωστά λέγεται «η λεπτομέρεια κάνει τη διαφορά». Η επίτευξη των στόχων ανάπτυξης και βελτίωσης των εργαζομένων μπορεί να γίνει μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή εκπαιδευτικών προγραμμάτων είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό της επιχείρησης. Ένας καλός και οικονομικός τρόπος είναι η προγραμματισμένη εκπαίδευση των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα από πιο έμπειρους συναδέλφους ή προϊσταμένους όπου θα μπορούν να ενημερωθούν για διάφορα εργασιακά θέματα και να συζητήσουν τους προβληματισμούς τους. Ένας άλλος τρόπος εκπαίδευσης είναι τα εξωτερικά προγράμματα όπου η επιχείρηση μπορεί να επενδύει στους εργαζόμενους της ώστε να αναπτύξουν δεξιότητες που δεν μπορούν να τις αποκτήσουν κατά την εσωτερική εκπαίδευση. Όλες αυτές οι γνώσεις που θα αποκτήσουν θα τους βοηθήσουν να εξελιχθούν και κατόπιν να τις μεταλαμπαδεύσουν στους συναδέλφους τους. Το μεγαλύτερο επίτευγμα που μπορεί να προσφέρει μια επιχείρηση στο προσωπικό της είναι η γενική μόρφωσή του (A. G. Robinson, S. Stern 1997).

7) Το επίπεδο ελέγχου στην εργασία. Η κατανομή του ελέγχου στην εργασία είναι βασικής σημασίας για τη διοικητικά εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η εμπλοκή των εργαζομένων στις διοικητικές αποφάσεις και η αύξηση των ελευθεριών τους στην εργασία φαίνεται να καλλιεργεί το αίσθημα ευθύνης του εργαζομένου και να τους παρακινεί να αναλαμβάνουν όλο και περισσότερες πρωτοβουλίες στην εργασία τους. Η ανάγκη για έλεγχο από τους προϊσταμένους παραμένει απαραίτητη αλλά η εμπλοκή των υφισταμένων στα «κοινά» της επιχείρησης αυξάνει το αίσθημα ικανοποίησης και αφοσίωσης των υπαλλήλων της επιχείρησης.

8) Ομαλή συνεργασία και σύμπνοια των εργαζομένων. Στην καλή εργασιακή επίδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικές οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις των συναδέλφων. Χαρακτηριστικά όπως η σύμπνοια, η κατανόηση, η ομόνοια, η συμφιλίωση και η καλή συνεργασία βοηθούν στη μείωση της αγωνίας και της απογοήτευσης από την εργασία, βελτιώνουν τη

συνεργασία μεταξύ του προσωπικού και δημιουργούν ένα ευχάριστο περιβάλλον στην εργασία. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθανθούν ότι μοιράζονται το ίδιο όραμα και την ίδια αποστολή στην εργασία τους. Η άποψή τους είναι ιδιαίτερα σημαντική και θα πρέπει να εισακούεται.

9) Η διαμόρφωση των εξωτερικών αμοιβών. Η αμοιβή ως το μεγαλύτερο κίνητρο των εργαζομένων έχει εξέχουσα σημασία. Η ίση αμοιβή σε όλους ανεξαρτήτως απόδοσης και ικανοτήτων οδηγεί πολλούς πιο ικανούς εργαζομένους στην απογοήτευση και στη μείωση της παρακίνησης και της αποδοτικότητας. Αυτό το χαρακτηριστικό αντιμετωπίζεται συχνά στους δημόσιους και ημικρατικούς οργανισμούς όπου το σύστημα αμοιβών είναι ενιαίο και ανελαστικό για όλους. Από την άλλη πλευρά, η αμοιβή με βάση την απόδοση και τα προσόντα είναι πιο δίκαιη, αλλά μπορεί να προκαλέσει ανταγωνισμό και προστριβές στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Και τα δύο συστήματα εξωτερικών αμοιβών έχουν τα θετικά τους και τα αρνητικά τους.

Άλλες εξωτερικές αμοιβές εκτός του βασικού μισθού που μπορεί να προσφέρει μια επιχείρηση αποτελούν τα πριμ μετά και την εκπλήρωση κάποιων στόχων, οι συμμετοχές στα κέρδη της επιχείρησης και η πολιτική διανομής των κερδών που επιτρέπει στους εργαζομένους να διανέμουν το κέρδος που προέκυψε από τις προσπάθειές τους.

Συμπερασματικά, η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών που θα παρακινεί τους εργαζομένους να αποδίδουν καλύτερα και να αμοιβούνται περισσότερο, διατηρώντας έτσι στην επιχείρηση τους περισσότερο αποδοτικούς, έμπειρους και προσοντούχους υπαλλήλους (M. M. Ζαβλανός 2002: 127-133), (Καλλιγά 2011: 45-50).

## **2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση**

Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να δώσουν έναν ορισμό για το τι είναι εργασιακή ικανοποίηση. Είναι δύσκολο να δοθεί ένας ολοκληρωμένος ορισμός που να χαρακτηρίζει την εργασιακή ικανοποίηση λόγω των υποκειμενικών αντιλήψεων των εργαζομένων σε σχέση με τον βαθμό που η εργασία πετυχαίνει να τους ικανοποιεί (Vroom 1964). Ο Locke όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως το

αποτέλεσμα της λογικής και συναισθηματικής διεργασίας (Locke 1976). Άλλοι ερευνητές χαρακτήρισαν την εργασιακή ικανοποίηση ως λειτουργία η οποία δηλώνει τι έχουν αποκτήσει οι εργαζόμενοι σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες που θα τους παρουσιαστούν (J. Greenberg & A. Baron 2000). Ο Staam χαρακτήρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως το ευχάριστο συναίσθημα που νιώθει ένα άτομο όταν εκτελεί τα καθήκοντά του, συμπεριλαμβανομένων των καλών σχέσεων με τους συναδέλφους του, προσφέροντας με την εργασία του στο ευρύ κοινωνικό σύνολο (Staam 2009). Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι κάτι μεταβλητό και δεν μπορεί να υπάρξει σε απόλυτο βαθμό και έτσι ακόμη και αν επιτευχθεί, ανά πάσα στιγμή μπορεί να ανατραπεί (Peter Warr, John Cook, Toby Wall 1979: 129-148).

Η ικανοποίηση από την εργασία χωρίζεται σε ενδογενή και εξωγενή ικανοποίηση. Η ενδογενής ικανοποίηση περιλαμβάνει τα ατομικά γνωρίσματα του ανθρώπου, την ανάληψη πρωτοβουλιών, τις σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη, τη φύση της εργασίας και τα ποιοτικά της χαρακτηριστικά. Οι εξωγενείς πηγές ικανοποίησης συνδέονται με τις οικονομικές και υλικές ανταμοιβές και πλεονεκτήματα, όπως π.χ. η αμοιβή, η προαγωγή, η ασφάλεια στην εργασία κ.ά. (Wright, E.B. & Davis, S.B 2003: 70-90).

Όπως γίνεται κατανοητό από όλους τους πιο πάνω ορισμούς, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα αντικείμενο μελέτης που βρίσκεται υπό συνεχή διερεύνηση και παρουσιάζει μεγάλες προεκτάσεις όπως κοινωνικές, οικονομικές, συμπεριφορικές, ανθρωπιστικές κ.λπ.

Αν θα θέλαμε να ορίσουμε την εργασιακή ικανοποίηση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το ολικό συναίσθημα που αισθάνεται ένας εργαζόμενος από την εργασία του ή ένα μέρος της εργασίας του, το οποίο καθορίζεται από πολλές και διαφορετικές συνιστώσες (πχ. αξιακά πρότυπα και εργασιακές εμπειρίες) και οδηγεί σε θετική ή αρνητική στάση και συμπεριφορά απέναντι στους συναδέλφους του στον χώρο εργασίας.

### **2.3.1. Μέθοδοι μέτρησης Εργασιακής Ικανοποίησης**

Η ορθή και εμπειριστατωμένη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί μια συνεχή πρόκληση για τους μάνατζερ. Η εκτίμησή της είναι ιδιαίτερα σημαντική και γίνεται με δύο κυρίως μεθόδους, την ποιοτική και την ποσοτική μέθοδο. Η ποιοτική μέθοδος εφαρμόζεται μέσω συνεντεύξεων και η ποσοτική μέθοδος μέσω ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια αποτελούν τη συνήθη μέθοδο αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης. Χαρακτηρίζονται από μικρότερο κόστος, μεγαλύτερη ευκολία στη δημιουργία και χρήση τους και απαιτούν λιγότερο χρόνο, αλλά μειονεκτούν στην ανάδειξη πτυχών που μπορούν καλύτερα να διαφανούν μέσα από τις συνεντεύξεις. Οι πιο γνωστοί τύποι ερωτηματολογίων είναι οι εξής:

#### **2.3.1.1 Job Descriptive Index (JDI)**

Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε από τον Smith, χρησιμοποιείται σε μεγάλη έκταση και εκτιμά 5 βασικές παραμέτρους: την ικανοποίηση από: την εργασία, τον μισθό, τις προαγωγές, την επίβλεψη και την ικανοποίηση από τους συναδέλφους. Ένα ερωτηματολόγιο αποτελείται από 72 περιγραφικές ερωτήσεις και οι απαντήσεις δίνονται σε 3βάθμια κλίμακα (Smith, P. C., Balzer, W., Brannick, M., Chia, W., Eggleston, S., Gibson, W., Johnson, 1987: 31-33).

#### **2.3.1.2. Job Satisfaction Survey (JSS)**

Το JSS αποτελείται από 9 παράγοντες ικανοποίησης, πέντε από τους οποίους εμφανίζονται στη μέθοδο Job Descriptive Index (ικανοποίηση από την εργασία, τον μισθό, τις προαγωγές, την επίβλεψη και τους συναδέλφους), και άλλες 4 κατηγορίες που είναι η ικανοποίηση από τη λειτουργία του οργανισμού, τα επιδόματα, η αναγνώριση και η επικοινωνία. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 36 ερωτήσεις και απαντάται μέσω 7βαθμιαίας κλίμακας που ονομάζεται Likert, που ξεκινάει από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) και καταλήγει στο 6 (συμφωνώ απόλυτα) (Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.C. 1969).

### **2.3.1.3 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)**

Η μέθοδος μέτρησης αυτή, αν και δημιουργήθηκε για την εκτίμηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, παρέχει περισσότερο πληροφορίες που είναι σχετικές με τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με διάφορες πλευρές της εργασίας τους που θεωρούν οι ίδιοι ικανοποιητικές. Συγκεκριμένα, μετράει τρεις διαστάσεις: την εσωτερική ικανοποίηση, την εξωτερική ικανοποίηση και τη γενική ικανοποίηση. Εφαρμόζονται 2 διαφορετικές εκδοχές του ερωτηματολογίου, μία εκτεταμένη και μία σύντομη. Η εκτεταμένη εκδοχή αποτελείται από 100 ερωτήσεις, ενώ η σύντομη από 20. Για την απάντησή τους χρησιμοποιείται μια 7βαθμη ή 5βαθμη κλίμακα (Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. 1967).

### **2.3.1.4 Employer Satisfaction Index (ESI)**

Το ερωτηματολόγιο αυτό μετράει την ικανοποίηση για 6 πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης, από τις οποίες 4 είναι κοινές με την μέθοδο JDI και επιπλέον 2 (την ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες και την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως σύνολο). Όλες οι πτυχές που εξετάζει το ESI συνοπτικά είναι: 1) η ίδια η δουλειά, 2) ο μισθός, 3) η προαγωγή, 4) η επίβλεψη, 5) οι εργασιακές συνθήκες και 6) ο ίδιος ο οργανισμός. Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται η 5βαθμιαία κλίμακα από το «συμφωνώ απόλυτα» μέχρι το «διαφωνώ εντελώς». Το εργαλείο αυτό στηρίζεται στις παρατηρήσεις των Smith (Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.C. 1969) και Weiss (Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. 1967).

### **2.3.1.5 Job Diagnostics Survey (JDS)**

Δημιουργοί του Job Diagnostics Survey ήταν οι Hackman και Oldham. Το JDS στηρίζεται στη θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας και οι πτυχές που μπορεί να εκτιμήσει είναι: 1) η ανάπτυξη, 2) ο μισθός, 3) η ασφάλεια, 4) η κοινωνική διάσταση, 5) η επίβλεψη και 6) η γενική ικανοποίηση. Για τις ερωτήσεις χρησιμοποιείται μια 7βαθμη κλίμακα από το «εντελώς δυσαρεστημένος» μέχρι το «εντελώς ευχαριστημένος» (Hackman, J.R., & Oldham, G.R. 1975: 159-170).



# Κεφάλαιο 3

## Εμπειρική Μελέτη

### 3.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της μεταπτυχιακής αυτής έρευνας είναι η αξιολόγηση του επιπέδου ικανοποίησης και παρακίνησης στην εργασία. Είναι γενικώς αποδεκτό ότι ο τομέας της υγείας αποτελεί ένα από τους πλέον ψυχοφθόρους και απαιτητικούς τομείς εργασίας. Διαμέσου της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας, γίνεται μια προσπάθεια να αποκρυπτογραφηθούν οι παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων και να αναδειχθούν οι κινητήριες δυνάμεις παρακίνησης και αύξηση της απόδοσης τους. Η εν λόγω έρευνα διεξήχθη κατόπιν έγκρισης της διεύθυνσης του Νοσοκομείου του ΝΑΜΙΙΙ και συγκεκριμένα του Επιστημονικού Διευθυντή Δρ. Ανδρέα Νεοφύτου και του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού του ΝΑΜΙΙΙ, κ. Ζαχαρία Ιωάννου.

### 3.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Η περιγραφική αυτή έρευνα εξετάζει τις διάφορες μεταβλητές μεμονωμένα και το επίπεδο ικανοποίησης τους. Η διατύπωση της στάσης των εργαζομένων στις διάφορες μεταβλητές επεξηγεί τη σχέση αιτίου-αιτιατού, δηλαδή την αιτιώδη συνάφεια, θεωρώντας βέβαιο ότι η δεύτερη κατάσταση προέκυψε εξαιτίας της πρώτης.

#### 3.2.1. Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αυτής επιλέγηκε με την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Το δυναμικό του Νοσοκομείου Αρχιεπίσκοπος Μακάριος ΙΙΙ, αριθμεί 696 εργαζομένους, με την πλειοψηφία αυτών να ταξινομούνται κυρίως

στις επαγγελματικές κατηγορίες των Ιατρικών Λειτουργιών, Νοσηλευτικών Λειτουργιών, Παραϊατρικών Λειτουργιών και το Διοικητικό Προσωπικό.

Τα τμήματα του NAMIII τα οποία έλαβαν μέρος στην εν λόγω έρευνα ήταν το Κλινικό Εργαστήριο, το Μικροβιολογικό Εργαστήριο, το Εργαστήριο Θαλασσαιμίας, το Εργαστήριο Κυτταρογενετική, το Φαρμακείο, τα Εξωτερικά Γυναικολογικά Ιατρεία, τα Εξωτερικά Παιδιατρικά Ιατρεία, οι Παιδιατρικοί Θάλαμοι 1 & 2, ο Γυναικολογικός/Μαιευτικός Θάλαμος, η Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Παίδων, η Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Νεογνών, η Κλινική Γενετικής, το Ενδοκρινολογικό Τμήμα, η Παιδογκολογική Κλινική, η Παιδοκαρδιολογική Κλινική, η Παιδοχειρουργική Κλινική, το Τμήμα Πληροφορικής, και η Διοίκηση.

### **3.2.2. Ερευνητικό Εργαλείο**

Για την συγκομιδή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν έντυπα ερωτηματολόγια και ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια μέσω την εφαρμογής google forms. Όλα τα δεδομένα καταχωρήθηκαν στο google forms και εξήχθη το σχετικό αρχείο excel με το σύνολο των δεδομένων, τα οποία στην συνέχεια επιδέχθηκαν περαιτέρω επεξεργασία.

Το ερωτηματολόγιο ήταν έκτασης 6 σελίδων. Στην αρχική σελίδα αναγράφονταν κάποια προσωπικά στοιχεία του ερευνητή, το πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται αυτό το ερωτηματολόγιο, το στόχο και το σκοπό της έρευνας και την έγκριση που έχει λάβει για την διανομή του στο προσωπικό.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 μέρη:

- a) Το πρώτο μέρος αποτελείται από 10(δέκα) ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Τα δέκα αυτά ερωτήματα περιλάμβαναν: 1) το φύλο, 2) την ηλικιακή ομάδα, 3) την οικογενειακή κατάσταση, 4) αν έχουν παιδιά, 5) το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης, 6) τα έτη προϋπηρεσίας στο Νοσοκομείο, 7) το καθεστώς εργοδότησης, 8) την επαγγελματική κατηγορία, 9) την υπεύθυνη θέση και 10) την μισθολογική κατηγορία.
- b) Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 36(τριάντα έξι) ερωτήσεις με σκοπό την εκτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης. Είναι ένα πρότυπο

ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου βασισμένο στην κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης Job Satisfaction Survey (JSS) που ανέπτυξε ο Paul E. Spector το 1985 στις ΗΠΑ. Αξιολογεί 9(εννέα) σημαντικές παραμέτρους ικανοποίησης από την εργασία οι οποίες είναι η αμοιβή, η προαγωγή, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο (εποπτεία), οι παροχές (προνόμια και οφέλη, χρηματικές και άλλες), η επίτευξη-αναγνώριση (ανταμοιβές βασιζόμενες στην αποδοτικότητα), οι συνθήκες και διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία (P. E. Spector 1985) (P. Spector 1994). Για την βαθμονόμηση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η 5 βαθμίδων κλίμακα Likert με την εκτίμηση να κυμαίνεται από το διαφωνώ απόλυτα μέχρι και το συμφωνώ απόλυτα.

- c) Το τρίτο μέρος αποτελείται από 19 ερωτήματα. Τα ερωτήματα αξιολογούν 18 γνωστούς παράγοντες παρακίνησης στην εργασία. Το ερώτημα 19 είναι ερώτημα ανοικτού τύπου και ο σκοπός του είναι να καταγράψουν και άλλοι παράγοντες παρακίνησης που δεν έχουν αναφερθεί στο ερωτηματολόγιο. Για την βαθμονόμηση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η 5 βαθμίδων κλίμακα Likert με την εκτίμηση να κυμαίνεται από το διαφωνώ απόλυτα μέχρι και το συμφωνώ απόλυτα.

### **3.3 Αποτελέσματα**

Δόθηκαν στο σύνολο 175 ερωτηματολόγια από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 120 (68%). Από αυτά τα 5 (2,9%) ήταν ελλιπή και τα 115 (66%) ήταν ολοκληρωμένα.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με την ίδια σειρά που εμφανίζονται και στο ερωτηματολόγιο και διαχωρίζονται σε 3 μέρη ως εξής:

Μέρος Α – Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Μέρος Β – Εργασιακή Ικανοποίηση, Job Satisfaction Survey (JSS)

Μέρος Γ – Παράγοντες Παρακίνησης (κίνητρα)

### 3.3.1. Μέρος Α – Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Πιο κάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που προέκυψαν από την έρευνα ανα κατηγορία (συγκεντρωτικός πίνακας δημογραφικών - Παράρτημα Β), με βάση τα χαρακτηριστικά, τη συχνότητα και την ποσοστιαία αναλογία, σε πίνακες ή κυκλικά διαγράμματα (pie charts).

#### 3.3.1.1 Φύλο

Από το σύνολο των 115 έγκυρων ερωτηματολογίων για τη κατηγορία φύλο, συμμετείχαν στη πλειοψηφία τους γυναίκες σε ποσοστό 81,7%(N=94) και άνδρες σε ποσοστό 18,3%(N=21).

		N	%
Φύλο	Άνδρας	21	18.3%
	Γυναίκα	94	81.7%
		115	100%

**Πίνακας 1.** Κατανομή απαντήσεων για τη κατηγορία «Φύλο» και η σχετική ποσοστιαία αναλογία.

#### 3.3.1.2 Ηλικιακή Ομάδα

Από το σύνολο των 115 έγκυρων ερωτηματολογίων για τη κατηγορία ηλικιακή ομάδα, συμμετείχαν στη πλειοψηφία τους εργαζόμενοι ηλικίας 40-50 ετών σε ποσοστό 34,8% (N=40), 30-40 ετών σε ποσοστό 33,0% (N=38), 20-30 σε ποσοστό 14,8% (N=17), 50-60 ετών με το ίδιο ποσοστό 14,8% (N=17) και τέλος ηλικίας 60-70 ετών με ποσοστό 2,6% (N=3). Ως μέση συχνότητα ορίζεται το 57,5 (N=115/2) και κατατάσσεται στη κατηγορία 40-50 ετών.

		N	%
Ηλικιακή ομάδα	20-30	17	14.8%
	30-40	38	33.0%
	40-50	40	34.8%
	50-60	17	14.8%
	60-70	3	2.6%
		115	100%

**Πίνακας 2.** Κατανομή απαντήσεων για τη κατηγορία «Ηλικιακή Ομάδα» και η σχετική ποσοστιαία αναλογία.

### 3.3.1.3 Οικογενειακή κατάσταση

Από το σύνολο των 115 έγκυρων ερωτηματολογίων για τη κατηγορία οικογενειακή κατάσταση, στη πλειοψηφία τους συμμετείχαν έγγαμοι σε ποσοστό 78,3% (N=90) και άγαμοι σε ποσοστό 21,7% (N=25).



**Διάγραμμα 1.** Κυκλικό διάγραμμα με την ποσοστιαία κατανομή ανα «οικογενειακή κατάσταση».

### 3.3.1.4 Έχετε παιδιά;

Από το σύνολο των 115 έγκυρων ερωτηματολογίων για το ερώτημα εάν έχουν παιδιά, η πλειοψηφία απάντησε ότι έχει παιδιά σε ποσοστό 73,9% (N=85) ενώ αντίθετα το 26,1% (N=30) απάντησε ότι δεν έχει παιδιά.

		N	%
Έχετε παιδιά;	Ναι	85	73.9%
	Όχι	30	26.1%
		115	100%

**Πίνακας 3.** Κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «εάν έχουν παιδιά» και η σχετική ποσοστιαία αναλογία.

### 3.3.1.5 Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης

Από το σύνολο των 115 έγκυρων ερωτηματολογίων για τη κατηγορία ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης, η πλειοψηφία απάντησε ότι κατέχει μεταπτυχιακό σε ποσοστό 47,8% (N=55), ότι κατέχει πτυχίο σε ποσοστό 38,3% (N=44), ότι κατέχει

απολυτήριο σε ποσοστό 6,1%(N=7), ότι κατέχει διδακτορικό σε ποσοστό 4,3% (N=5), και τέλος ότι κατέχει δίπλωμα σε ποσοστό 3,5% (N=4).



**Διάγραμμα 2.** Κυκλικό διάγραμμα με την ποσοστιαία κατανομή για το ερώτημα «ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης».

### 3.3.1.6 Έτη προϋπηρεσίας στο Νοσοκομείο

Από το σύνολο των 115 έγκυρων ερωτηματολογίων για τη κατηγορία έτη προϋπηρεσίας στο Νοσοκομείο, η πλειοψηφία απάντησε ότι εργάζεται στο Νοσοκομείο από 0 ως 5 χρόνια σε ποσοστό 35,7% (N=41), 15-20 χρόνια σε ποσοστό 20,9% (N=24), 20 και άνω χρόνια σε ποσοστό 18,3% (N=21), 10-15 χρόνια σε ποσοστό 14,8% (N=17) και τέλος 5-10 χρόνια σε ποσοστό 10,4% (N=12). Ως μέση συχνότητα ορίζεται το 57,5 (N=115/2) και κατατάσσεται στη κατηγορία 15-20 χρόνων προϋπηρεσίας.

		N	%
Έτη προϋπηρεσίας στο Νοσοκομείο	Μέχρι 5	41	35.7%
	5-10	12	10.4%
	10-15	17	14.8%
	15-20	24	20.9%
	20 και άνω	21	18.3%
		115	100%

**Πίνακας 4.** Κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «έτη προϋπηρεσίας στο Νοσοκομείο» και η σχετική ποσοστιαία αναλογία.

### 3.3.1.7 Καθεστώς εργοδότησης

Από το σύνολο των 115 έγκυρων ερωτηματολογίων για τη κατηγορία καθεστώς εργοδότησης, η πλειοψηφία απάντησε ότι εργοδοτείται με το καθεστώς του Μόνιμου Προσωπικού σε ποσοστό 33,0% (N=38). Αμέσως μετά ήταν η κατηγορία των εργαζόμενων Αορίστου Χρόνου σε ποσοστό 32,2% (N=37) και οι εργαζόμενοι με Σύμβαση ΟΚΥπΥ σε ποσοστό 13,0% (N=15). Στο ίδιο επίπεδο βρέθηκαν οι κατηγορίες των εργαζομένων Ορισμένου Χρόνου και Ωρομίσθιου Προσωπικού με ποσοστό 7,0% (N=8) και τέλος οι εργαζόμενοι με Αγορά Υπηρεσιών με ποσοστό 6,1% (N=7).

Αν αναλογιστεί κανείς ότι το σύνολο των εκτάκτων εργαζομένων που αποτελείται από τις κατηγορίες Αορίστου και Ορισμένου χρόνου είναι συνολικά το 39,2% (32,2%+7%), τότε διαφαίνεται ότι τα νοσοκομεία στηρίζονται κατά κύριο λόγο στους έκτακτους εργαζόμενους από τους οποίους η πλειοψηφία εργάζεται για χρονικό διάστημα πέρα των 5 χρόνων.

Επιπλέον ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων όπως οι εργαζόμενοι με Μίσθωση Υπηρεσιών (6,1%) οι οποίοι μπορούν να εργαστούν το μέγιστο ως 29 μήνες και οι εργαζόμενοι με Σύμβαση ΟΚΥπΥ (13%) οι οποίοι είναι υπό δοκιμή τους πρώτους 18 μήνες, αποτελούν ένα πολύ σημαντικό ποσοστό εργαζομένων της τάξης του 20% σχεδόν (κατά ακρίβεια 19,1%). Οι εργαζόμενοι αυτοί εργάζονται για πολύ μικρό διάστημα στην υπηρεσία και καλύπτουν μόνιμες ανάγκες στα νοσοκομεία οι οποίες θα είναι πολύ δύσκολο να καλυφθούν μετά από μια επικείμενη παύση τους από την υπηρεσία. Επιπλέον, ιδιαίτερα για το προσωπικό που εργοδοτείται με μίσθωση υπηρεσιών, η εκπαίδευση τους απαιτεί χρόνο και πόρους οι οποίοι θα αποδώσουν για περιορισμένο διάστημα, λόγω του δια νόμου περιορισμού της επέκτασης της εργοδότησης τους, αφήνοντας τεράστια κενά στη λειτουργία των Νοσοκομείων. Η διεύθυνση του Νοσοκομείου θα πρέπει να αναλογιστεί όλα τα πιο πάνω και να επενδύσει σε πιο μόνιμες λύσεις για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των εργαζομένων.



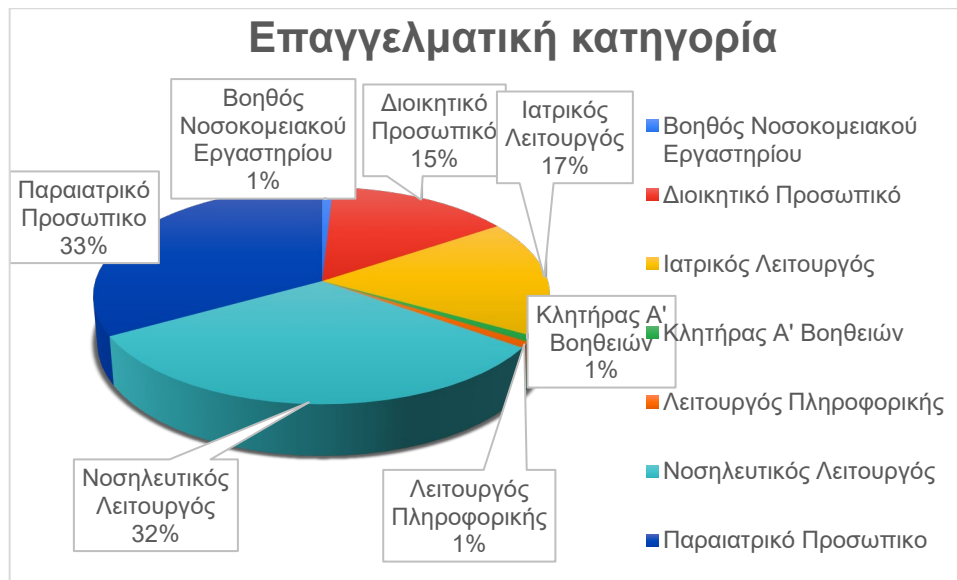
**Διάγραμμα 3.** Κυκλικό διάγραμμα με την ποσοστιαία κατανομή για το ερώτημα «καθεστώς εργοδότησης στο Νοσοκομείο».

### 3.3.1.8 Επαγγελματική κατηγορία

Από το σύνολο των 115 έγκυρων ερωτηματολογίων για την επαγγελματική κατηγορία, η πλειοψηφία απάντησε ότι ανήκει στο Παραϊατρικό Προσωπικό σε ποσοστό 33,0% (N=38) και στη δεύτερη θέση ήταν το Νοσηλευτικό Προσωπικό με ποσοστό 32,2% (N=37). Τρίτο στη σειρά ήταν το Ιατρικό Προσωπικό με ποσοστό 17,4% (N=20) και τέταρτο το Διοικητικό Προσωπικό με ποσοστό 14,8% (N=17). Τέλος με το ίδιο ποσοστό του 0,9% (N=1), ακολούθησε το Βοηθητικό Εργαστηριακό Προσωπικό, το Προσωπικό της Πληροφορικής και οι Κλητήρες Α' Βοηθειών.

Παρά το ότι η προσφορά του Παραϊατρικού Προσωπικού στα Νοσοκομεία συνήθως δεν μνημονεύεται, το προσωπικό αυτό αποτελεί την πλειοψηφία με ποσοστό 33%. Μαζί με το Νοσηλευτικό Προσωπικό αποτελούν μαζί τα 2/3 των εργαζομένων (κατά ακρίβεια 65,2%) στην έρευνα αυτή.





**Διάγραμμα 4.** Κυκλικό διάγραμμα με την ποσοστιαία κατανομή για το ερώτημα «επαγγελματική κατηγορία».

### 3.3.1.9 Υπεύθυνη θέση

Από το σύνολο των 115 έγκυρων ερωτηματολογίων για τη κατηγορία υπεύθυνη θέση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι ήταν υφιστάμενοι σε ποσοστό 83,5% (N=96). Οι προϊστάμενοι αποτελούσαν το 13,9% (N=16) και οι διευθυντές αποτελούσαν το 2,6% (N=3).

		N	%
Υπεύθυνη θέση	Διευθυντής/τρια	3	2.6%
	Προϊστάμενος/η	16	13.9%
	Υφιστάμενος/η	96	83.5%
		115	100%

**Πίνακας 5.** Κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «υπεύθυνη θέση» και η σχετική ποσοστιαία αναλογία.

### 3.3.1.10 Μισθολογική κατηγορία (καθαρός μισθός)

Από το σύνολο των 115 έγκυρων ερωτηματολογίων για τη μισθολογική κατηγορία (καθαρός μισθός), οι εργαζόμενοι στη πλειοψηφία τους φαίνεται να αμείβονται με το ποσό των 1500-2000€ σε ποσοστό 43,5% (N=50). Με το ποσό των 2000-2500€ αμείβονται οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 15,7% (N=18), με 1000-1500€ σε ποσοστό 13,9% (N=16), με 2500-3000€ σε ποσοστό 7,0% (N=8), με

4000€ και άνω σε ποσοστό 7,0% (N=8), με 3000-3500€ σε ποσοστό 3,5% (N=4) και τέλος με 3500-4000€ σε ποσοστό 0,9% (N=1).

Η μέση συχνότητα 57,5 (N=115/2) κατατάσσεται στη μισθολογική κατηγορία των 1000-1500€ που είναι η δεύτερη μισθολογική κατηγορία της έρευνας αυτής.

Οι μέσες μηνιαίες απολαβές σύμφωνα με την Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου για το δεύτερο τρίμηνο του 2021 είναι σε μεικτό μισθό 1916€ (Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου 2021), που μεταφράζεται σε καθαρό μισθό σε 1670€ (TaxApp.cy 2021).

Λαμβάνοντας υπόψιν την πρόσφατη πανδημία του ιού Covid-19 και το ιδιαίτερο βάρος που δέχθηκαν οι εργαζόμενοι στα Δημόσια Νοσηλευτήρια της Κύπρου, μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι η αντιμισθία των εργαζομένων αυτών δεν αντιστοιχεί στην τεράστια ευθύνη και τα αυξημένα καθήκοντα των εργαζομένων στο τομέα της υγείας σε σχέση με την αντίστοιχη αντιμισθία των συναδέλφων τους στον Ιδιωτικό Τομέα.

Επίσης θα ήταν σωστό να τονισθεί ότι εκτός των ασθενών με Covid-19, τα Δημόσια Νοσηλευτήρια δέχονται το μεγαλύτερο βάρος γενικότερα σε ασθενείς αλλά και ειδικότερα σε σοβαρότερα περιστατικά ασθενών, σε σχέση με τα Ιδιωτικά Νοσηλευτήρια, γεγονός που και πάλι δεν αποτυπώνεται στην αντιμισθία τους ή σε άλλες παροχές.

		N	%
Μισθολογική κατηγορία (καθαρός μισθός)	Μέχρι 1000€	10	8.7%
	1000-1500€	16	13.9%
	1500-2000€	50	43.5%
	2000-2500€	18	15.7%
	2500-3000€	8	7.0%
	3000-3500€	4	3.5%
	3500-4000€	1	0.9%
	4000 και άνω	8	7.0%
		115	100%

**Πίνακας 6.** Κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «μισθολογική κατηγορία (καθαρός μισθός)» και η σχετική ποσοστιαία αναλογία.

### 3.3.2. Μέρος Β – Εργασιακή Ικανοποίηση, Job Satisfaction Survey (JSS)

Όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω, το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε στο πρότυπο ερωτηματολόγιο του Paul E. Spector. Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει σκοπό την εκτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης στο χώρο εργασίας. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να αξιολογήσει 9 διαφορετικές κύριες παραμέτρους που σχετίζονται με την ικανοποίηση στην εργασία (πίνακας 12) οι οποίες είναι 1)η αμοιβή, 2)η προαγωγή, 3)οι σχέσεις με τον προϊστάμενο (εποπτεία), 4)οι παροχές (προνόμια και οφέλη, χρηματικές και άλλες), 5)η επίτευξη-αναγνώριση (ανταμοιβές βασιζόμενες στην αποδοτικότητα), 6)οι συνθήκες και διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού, 7)οι σχέσεις με τους συναδέλφους, 8)η φύση της εργασίας και 9)η επικοινωνία. Η εκτίμηση των 9 αυτών παραμέτρων γίνεται μέσω 36(τριάντα έξι) ερωτήσεων που στο σύνολο τους δίνουν μια συνολική εκτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Η βαθμονόμηση των απαντήσεων έγινε με τη χρήση της κλίμακας Likert των 5 βαθμίδων με την εκτίμηση να καθορίζεται από τις δηλώσεις: διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα.

Πιο κάτω παρατίθεται ο πίνακας με την αντιστοίχιση των ερωτήσεων σε σχέση με τις παραμέτρους ικανοποίησης που εξετάζονται στο ερωτηματολόγιο.

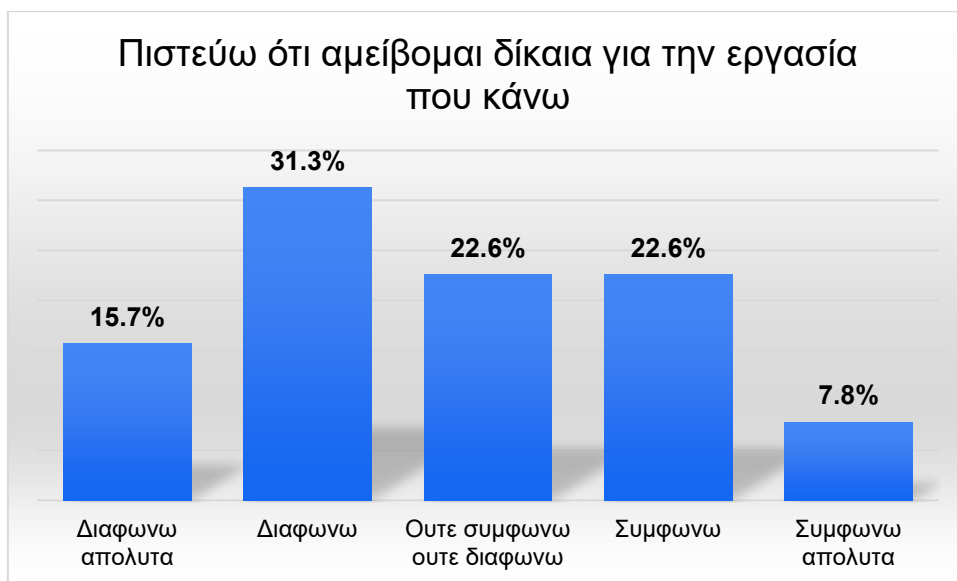
A/A	Παράμετρος ικανοποίησης	Αριθμός Ερώτησης
1	Αμοιβή (Pay)	1, 10, 19, 28
2	Προαγωγή (Promotion)	2, 11, 20, 33
3	Εποπτεία (Supervision)	3, 12, 21, 30
4	Παροχές (Fringe Benefits)	4, 13, 22, 29
5	Επίτευξη-αναγνώριση (Contingent Rewards)	5, 14, 23, 32
6	Συνθήκες Λειτουργίας (Operating Conditions)	6, 15, 24, 31
7	Σχέση με συναδέλφους (Coworkers)	7, 16, 25, 34
8	Η φύση της εργασίας (Nature of work)	8, 17, 27, 35
9	Επικοινωνία (Communication)	9, 18, 26, 36
10	Συνολική Ικανοποίηση (Total satisfaction)	1-36

**Πίνακας 7.** Παράμετροι που σχετίζονται με την ικανοποίηση στην εργασία και ο αριθμός κατάταξης των σχετικών ερωτημάτων στο ερωτηματολόγιο.

Πιο κάτω αναλύεται το κάθε ερώτημα ξεχωριστά και το επίπεδο ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για αυτό, σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια.

### 3.3.2.1 Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω

Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι πιστεύει πως δεν αμείβεται δίκαια για την εργασία που κάνει σε ποσοστό 47%.



**Διάγραμμα 5.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω»

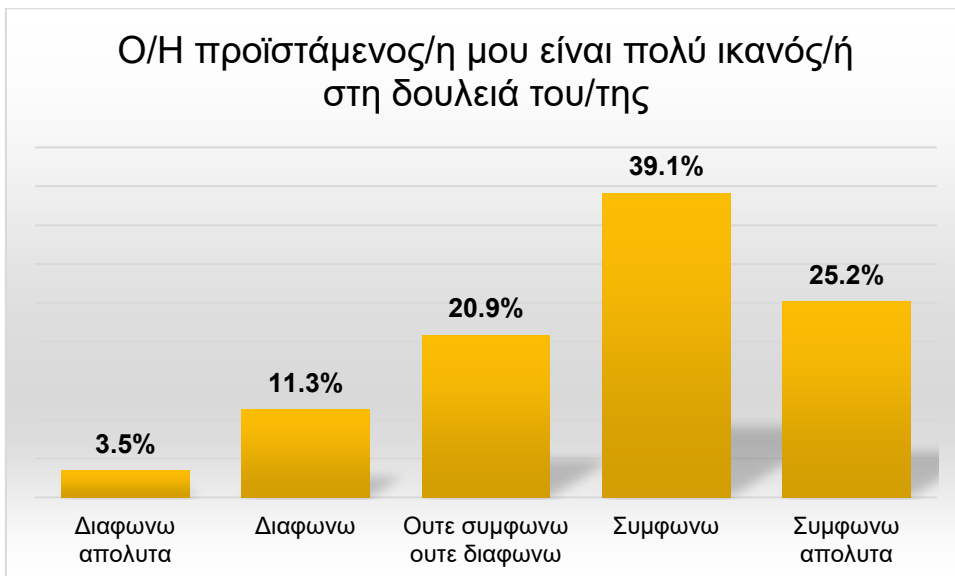
### 3.3.2.2 Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία μου

Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία του σε ποσοστό 73%.



**Διάγραμμα 6.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία μου»

**3.3.2.3 Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του/της**  
 Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι ο/η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του/της σε ποσοστό 64,3%.



**Διάγραμμα 7.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του/της»

### 3.3.2.4 Δεν με ικανοποιούν οι πρόσθετες παροχές που μου παρέχονται (π.χ. ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) πέραν του μισθού μου

Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε δεν τον/την ικανοποιούν οι πρόσθετες παροχές που μου παρέχονται (π.χ. ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) πέραν του μισθού, σε ποσοστό 58,3%.



**Διάγραμμα 8.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Δεν με ικανοποιούν οι πρόσθετες παροχές που μου παρέχονται (π.χ. ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) πέραν του μισθού μου»

### 3.3.2.5 Λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε όταν κάνω καλά τη δουλειά μου

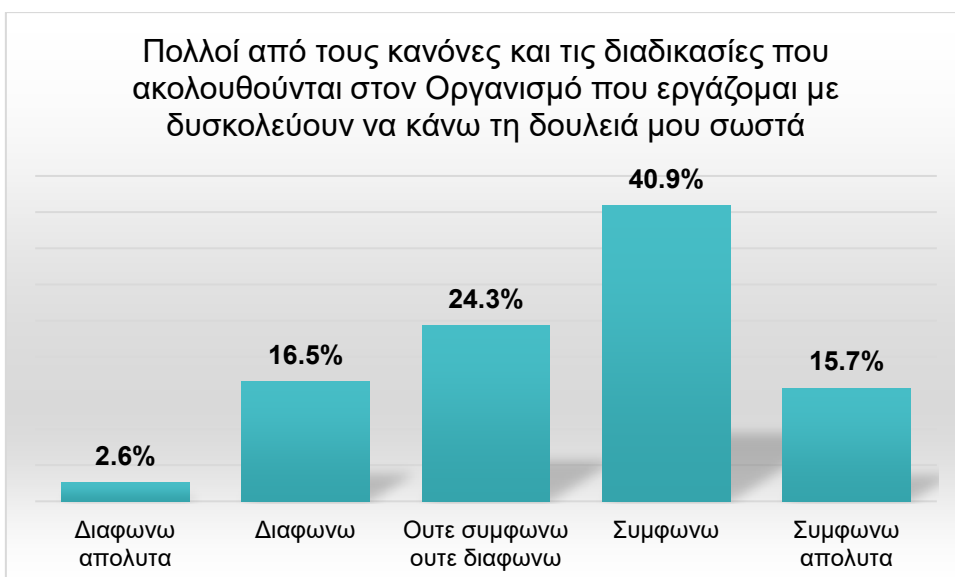
Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι δεν λαμβάνει την αναγνώριση που θα έπρεπε όταν κάνει καλά τη δουλειά του, σε ποσοστό 40%, ενώ ένα ποσοστό 30,4% δηλώνει ουδέτερο.



**Διάγραμμα 9.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε όταν κάνω καλά τη δουλειά μου»

### 3.3.2.6 Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον Οργανισμό που εργάζομαι με δυσκολεύουν να κάνω τη δουλειά μου σωστά

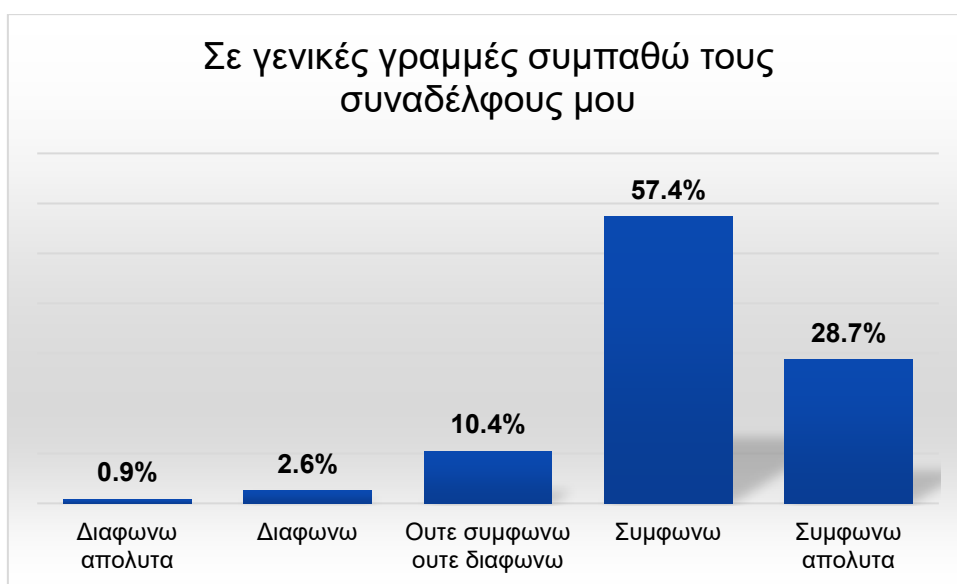
Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον Οργανισμό που εργάζονται τους δυσκολεύουν να κάνουν τη δουλειά τους σωστά, σε ποσοστό 56,6%.



**Διάγραμμα 10.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον Οργανισμό που εργάζομαι με δυσκολεύουν να κάνω τη δουλειά μου σωστά»

### 3.3.2.7 Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου

Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι σε γενικές γραμμές συμπαθούν τους συναδέλφους τους, σε ποσοστό 86,1%.

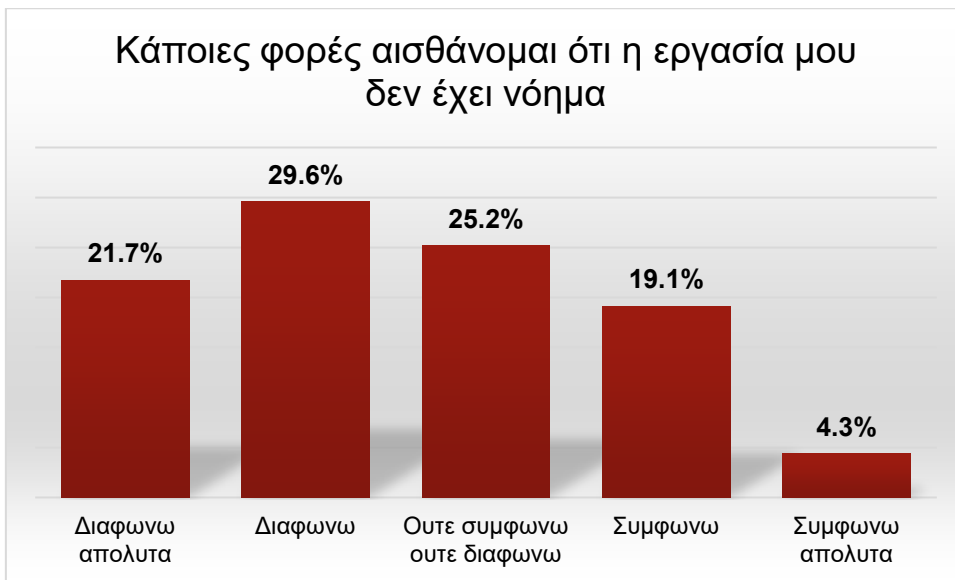


**Διάγραμμα 11.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου»

### 3.3.2.8 Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα

Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε αρνητικά στο ερώτημα αν κάποιες φορές αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν έχει νόημα, σε ποσοστό 51,3%.

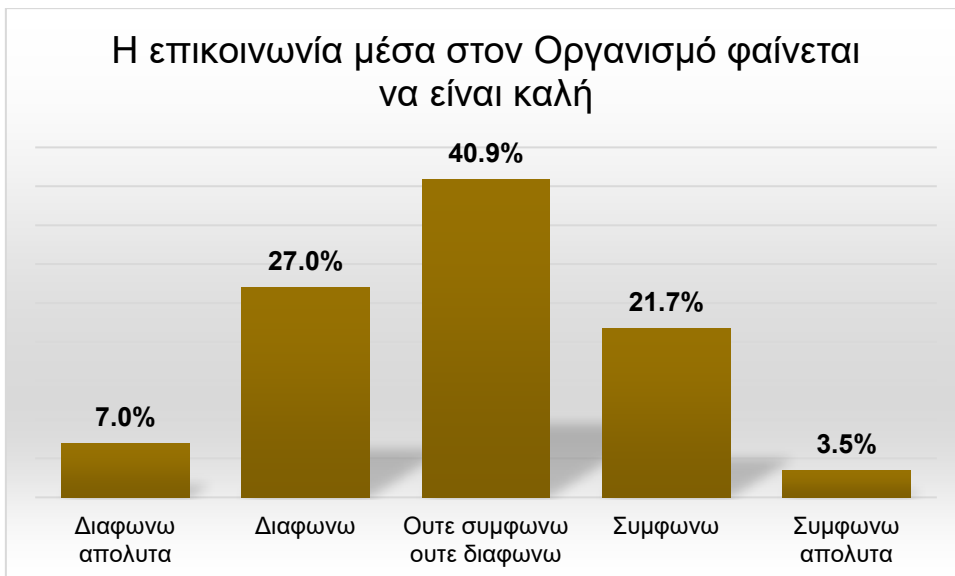




**Διάγραμμα 12.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα»

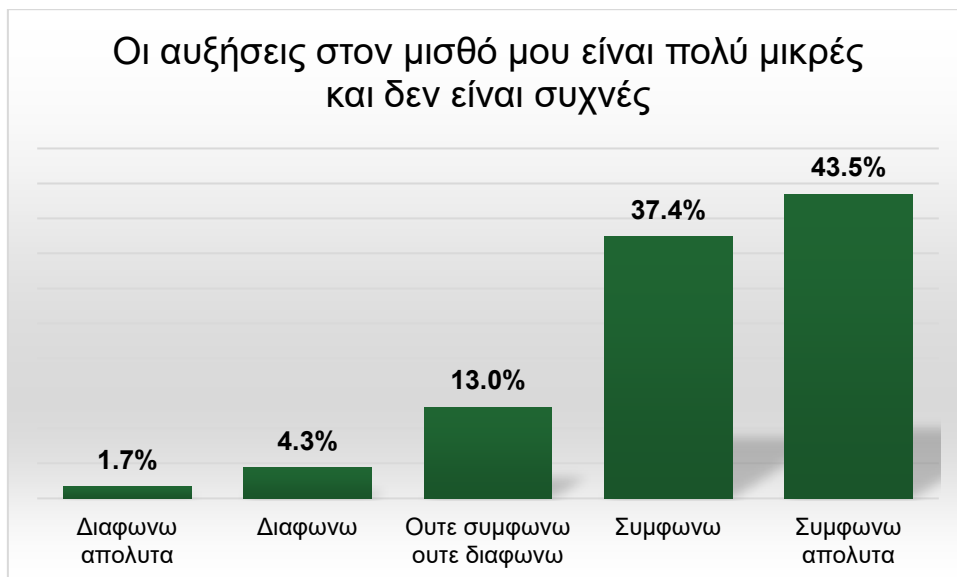
### 3.3.2.9 Η επικοινωνία μέσα στον Οργανισμό φαίνεται να είναι καλή

Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα εάν η επικοινωνία μέσα στον Οργανισμό φαίνεται να είναι καλή, η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί σε ποσοστό 40,9%.



**Διάγραμμα 13.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Η επικοινωνία μέσα στον Οργανισμό φαίνεται να είναι καλή»

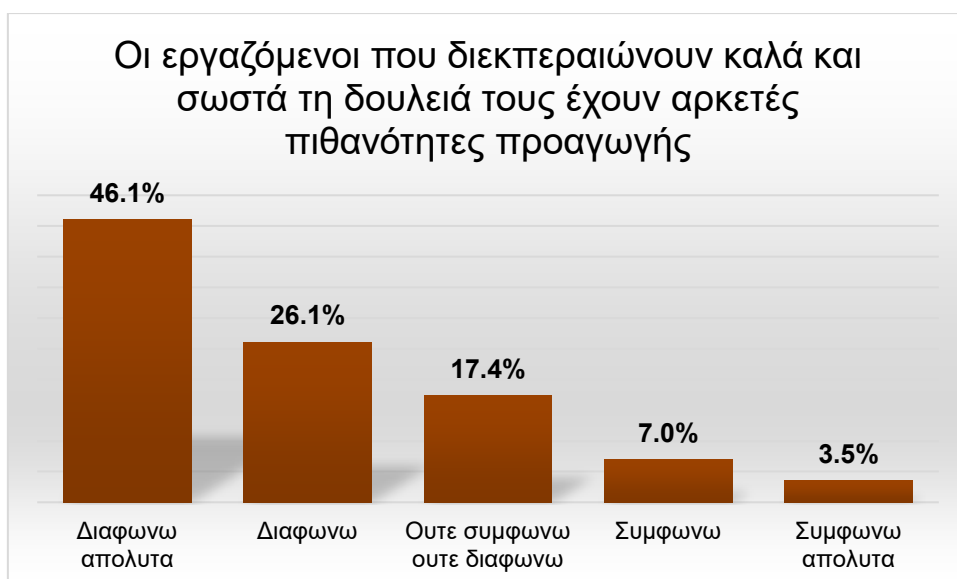
**3.3.2.10 Οι αυξήσεις στον μισθό μου είναι πολύ μικρές και δεν είναι συχνές**  
 Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι οι αυξήσεις στον μισθό τους είναι πολύ μικρές και δεν είναι συχνές, σε ποσοστό 80,9%.



**Διάγραμμα 14.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Οι αυξήσεις στον μισθό μου είναι πολύ μικρές και δεν είναι συχνές»

**3.3.2.11 Οι εργαζόμενοι που διεκπεραιώνουν καλά και σωστά τη δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής**

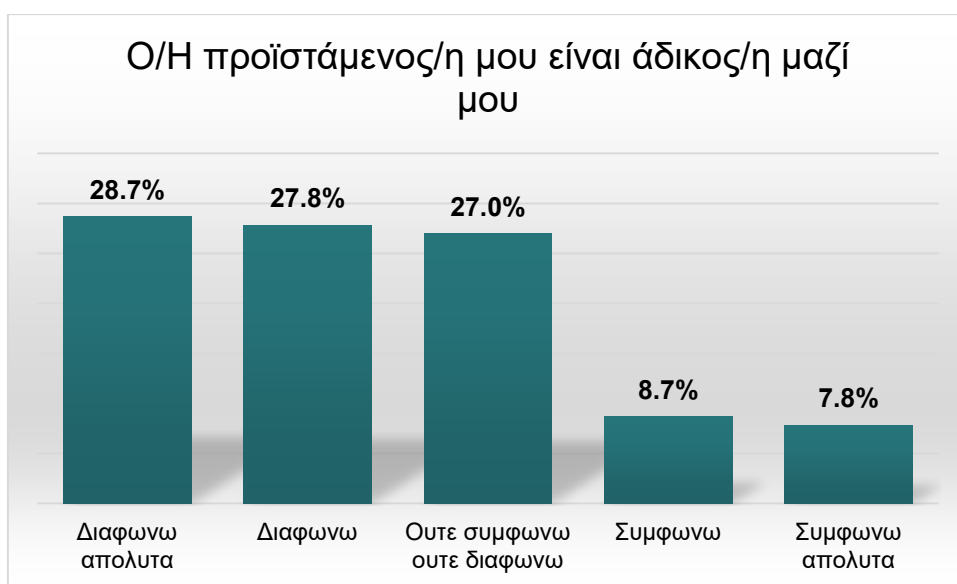
Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων διαφώνησε με τη θέση ότι οι εργαζόμενοι που διεκπεραιώνουν καλά και σωστά τη δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής, σε ποσοστό 72,2%.



**Διάγραμμα 15.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Οι εργαζόμενοι που διεκπεραιώνουν καλά και σωστά τη δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής»

### 3.3.2.12 Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου

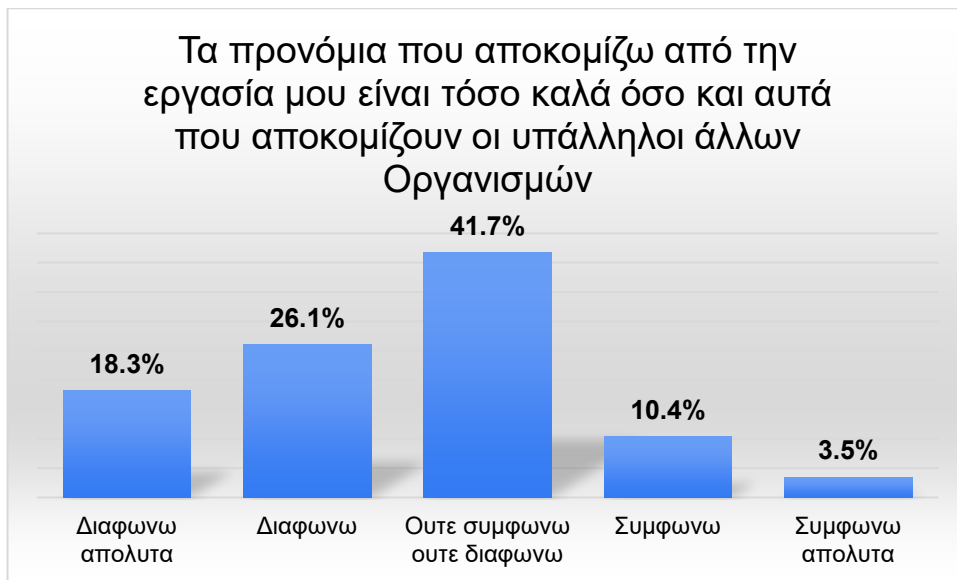
Σχετικά με το ερώτημα, αν ο/η προϊστάμενος/η τους είναι άδικος/η μαζί τους, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων διαφώνησε σε ποσοστό 56,5%, ενώ ένα ποσοστό 27% έχει ουδέτερη άποψη.



**Διάγραμμα 16.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου»

### 3.3.2.13 Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων Οργανισμών

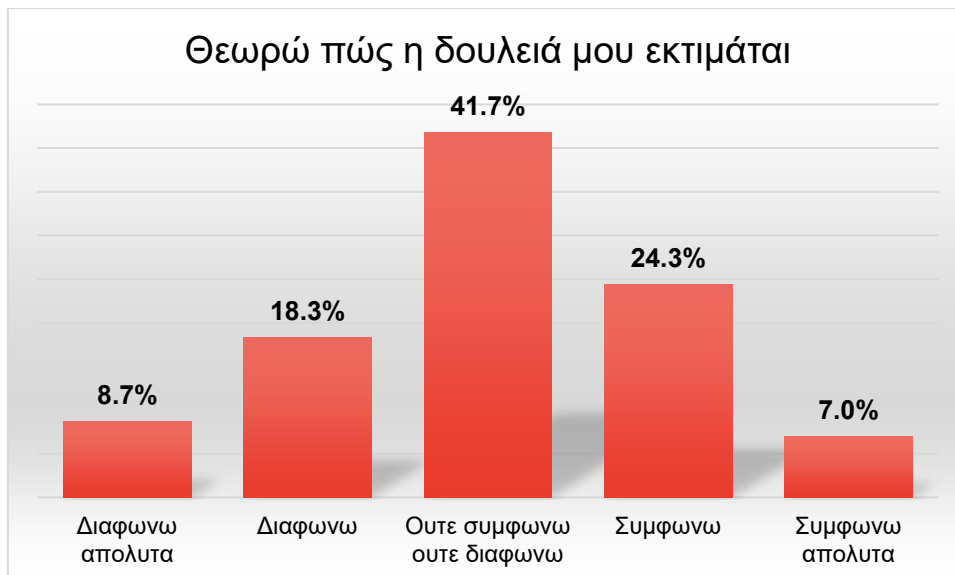
Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα αν τα προνόμια που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων Οργανισμών, ένα ποσοστό 44,4% θεωρεί ότι δεν τα αποκομίζει εξίσου, ενώ το 41,7% έχει ουδέτερη άποψη.



**Διάγραμμα 17.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων Οργανισμών»

#### 3.3.2.14 Θεωρώ πώς η δουλειά μου εκτιμάται

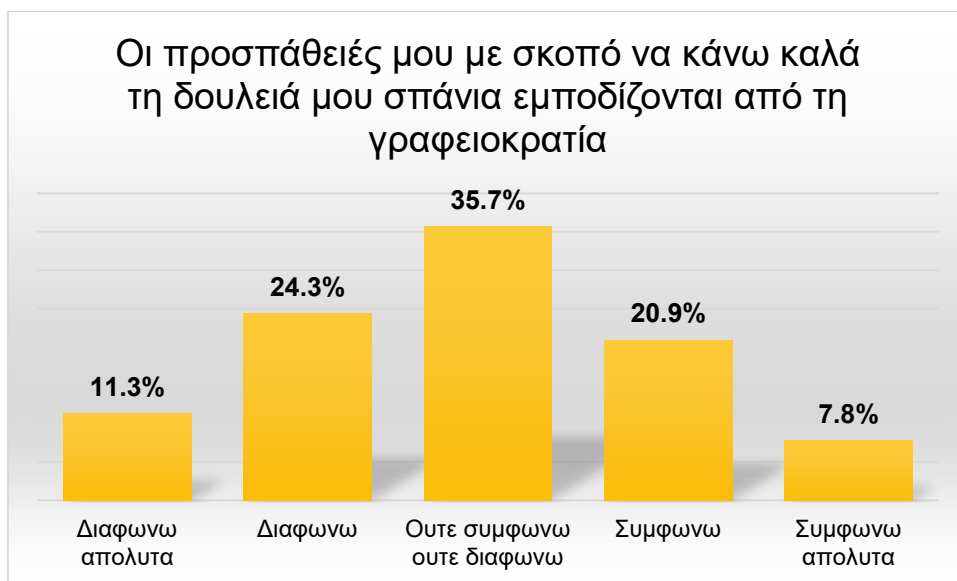
Σχετικά με το ερώτημα, αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η δουλειά τους εκτιμάται, το μεγαλύτερο ποσοστό έχει ουδέτερη άποψη σε ποσοστό 41,7%, ενώ ένα επίσης σημαντικό ποσοστό της τάξης του 31,3% θεωρεί ότι δεν εκτιμάται.



**Διάγραμμα 18.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Θεωρώ πώς η δουλειά μου εκτιμάται»

### 3.3.2.15 Οι προσπάθειές μου με σκοπό να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία

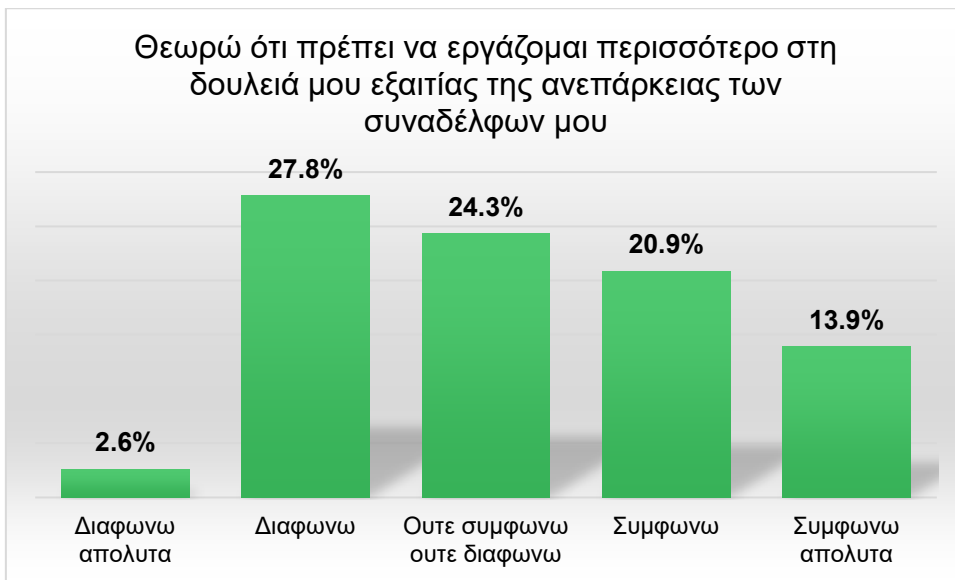
Όσο αφορά το ερώτημα, εάν οι προσπάθειές των εργαζομένων με σκοπό να κάνουν καλά τη δουλειά τους εμποδίζονται σπάνια από τη γραφειοκρατία, παρουσιάζεται μια σχετική ισορροπία στις απόψεις, με το 35,7% των εργαζομένων να έχει ουδέτερη άποψη, το 35,6% να διαφωνεί και το 28,7% των εργαζομένων να συμφωνεί.



**Διάγραμμα 19.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Οι προσπάθειές μου με σκοπό να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία»

### 3.3.2.16 Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου

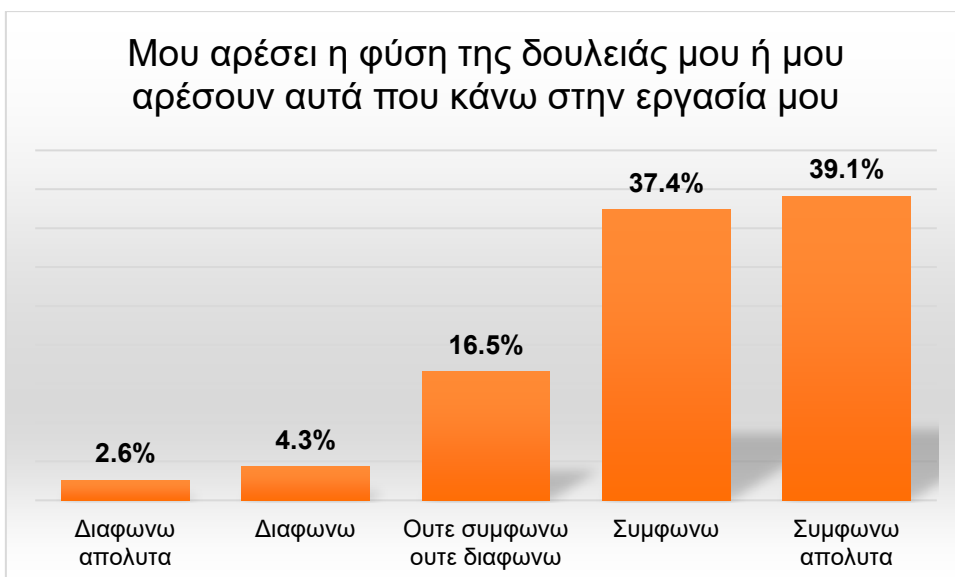
Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι πρέπει να εργάζεται περισσότερο στη δουλειά του εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων του, σε ποσοστό 34,8%, ενώ την αντίθετη άποψη ασπάζεται το 30,4% των εργαζομένων.



**Διάγραμμα 20.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου»

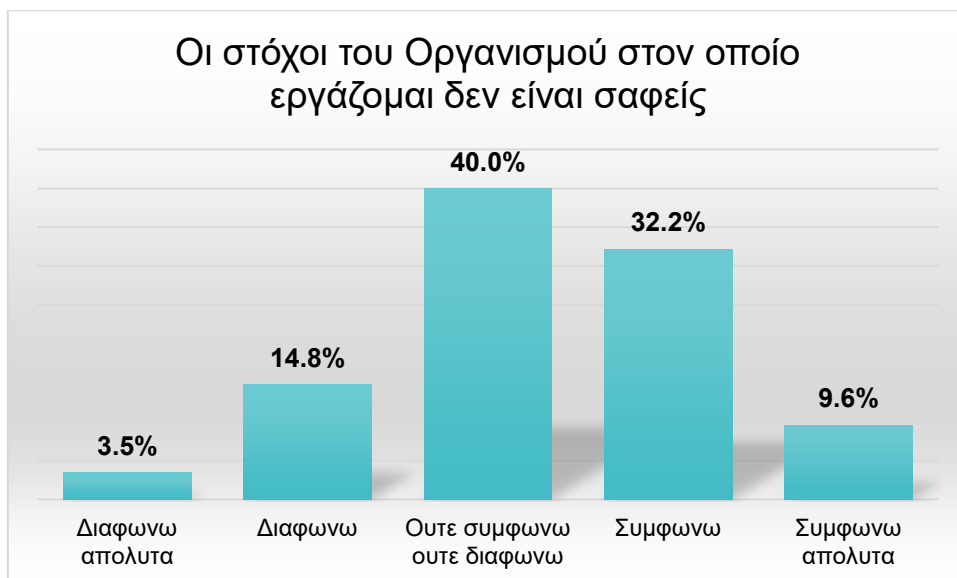
### 3.3.2.17 Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου ή μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου

Σχετικά με το ερώτημα, εάν στους εργαζόμενους αρέσει η φύση της δουλειάς τους ή τους αρέσουν αυτά που κάνουν στην εργασία τους, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων σε ποσοστό 76,5% συμφωνεί ότι τους αρέσει.



**Διάγραμμα 21.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου ή μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου»

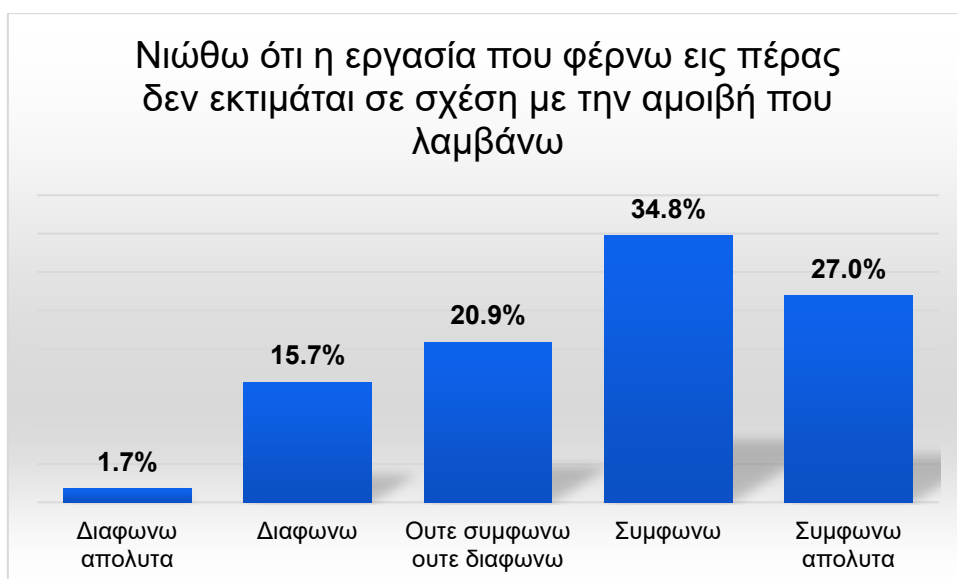
**3.3.2.18 Οι στόχοι του Οργανισμού στον οποίο εργαζομαι δεν είναι σαφείς**  
 Σχετικά με το ερώτημα, εάν οι στόχοι του Οργανισμού στον οποίο εργαζονται δεν είναι σαφείς στους εργαζόμενους, υπάρχει μια ελαφρά πλειοψηφία υπέρ της άποψης ότι δεν είναι σαφείς σε ποσοστό 41,8%, ενώ ένα ποσοστό 40% έχει ουδέτερη άποψη.



**Διάγραμμα 22.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Οι στόχοι του Οργανισμού στον οποίο εργαζομαι δεν είναι σαφείς»

### 3.3.2.19 Νιώθω ότι η εργασία που φέρνω εις πέρας δεν εκτιμάται σε σχέση με την αμοιβή που λαμβάνω

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων νιώθει ότι η εργασία που φέρνει εις πέρας δεν εκτιμάται σε σχέση με την αμοιβή που λαμβάνει σε ποσοστό 61.8%.



**Διάγραμμα 23.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Νιώθω ότι η εργασία που φέρνω εις πέρας δεν εκτιμάται σε σχέση με την αμοιβή που λαμβάνω»

### 3.3.2.20 Οι εργαζόμενοι στην εργασία μου προάγονται εξίσου γρήγορα όπως και σε άλλους αντίστοιχους Οργανισμούς

Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύουν ότι δεν προάγονται εξίσου γρήγορα όπως προάγονται και σε άλλους αντίστοιχους Οργανισμούς, σε ποσοστό 61,8%.

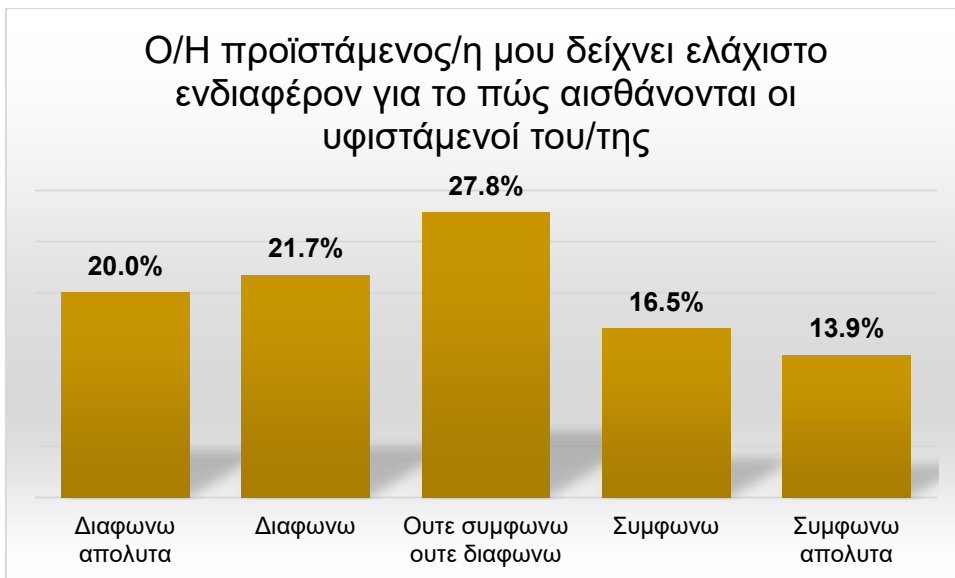


**Διάγραμμα 24.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Οι εργαζόμενοι στην εργασία μου προάγονται εξίσου γρήγορα όπως και σε άλλους αντίστοιχους Οργανισμούς»

### 3.3.2.21 Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του/της

Σχετικά με το ερώτημα, εάν ο/η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του/της, η πλειοψηφία θεωρεί ο/η προϊστάμενος/η του δείχνει ενδιαφέρον σε, ποσοστό 41,7%.

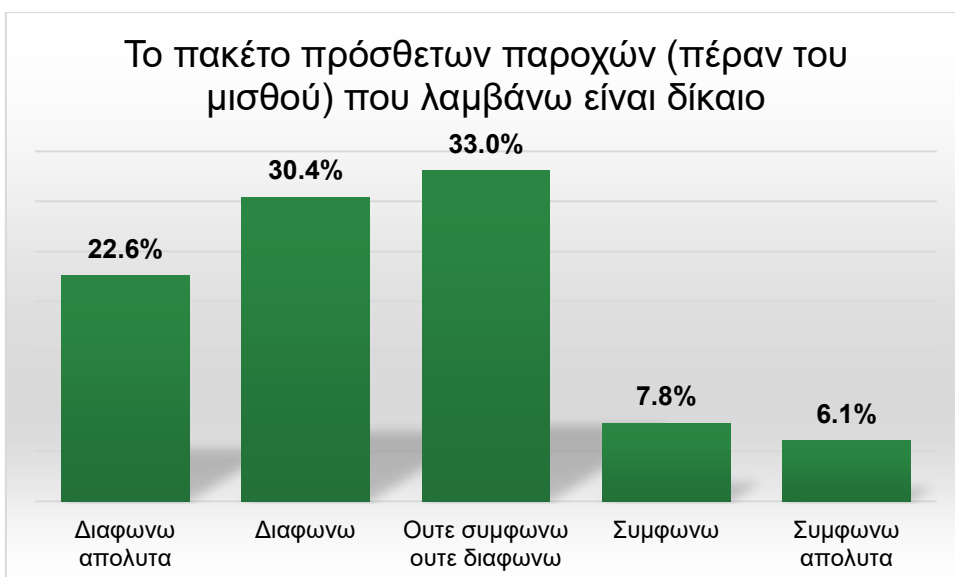




**Διάγραμμα 25.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του/της»

### 3.3.2.22 Το πακέτο πρόσθετων παροχών (πέραν του μισθού) που λαμβάνω είναι δίκαιο

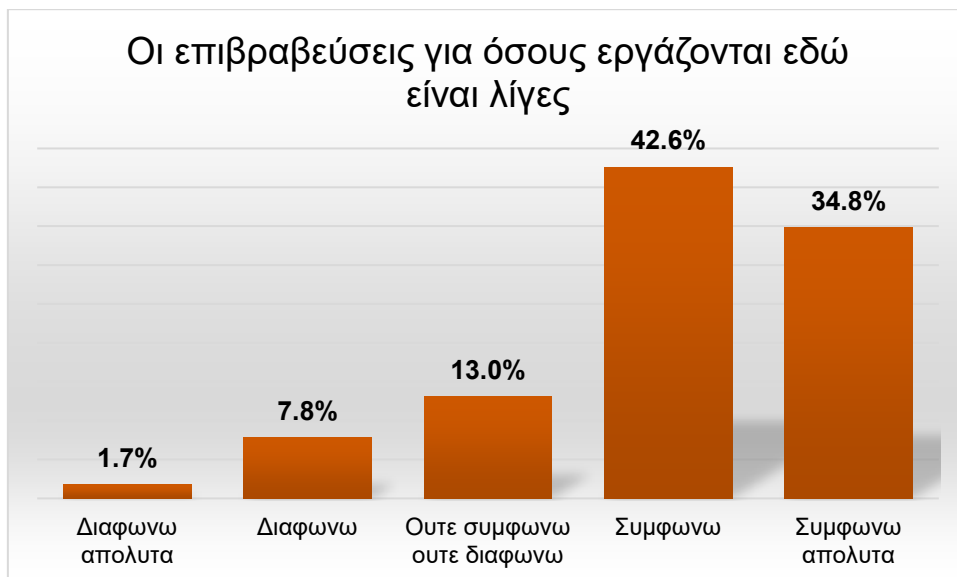
Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύουν ότι το πακέτο πρόσθετων παροχών (πέραν του μισθού) που λαμβάνουν δεν είναι δίκαιο, σε ποσοστό 53%, ενώ ένα ποσοστό 33% έχει ουδέτερη άποψη.



**Διάγραμμα 26.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Το πακέτο πρόσθετων παροχών (πέραν του μισθού) που λαμβάνω είναι δίκαιο»

### 3.3.2.23 Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες

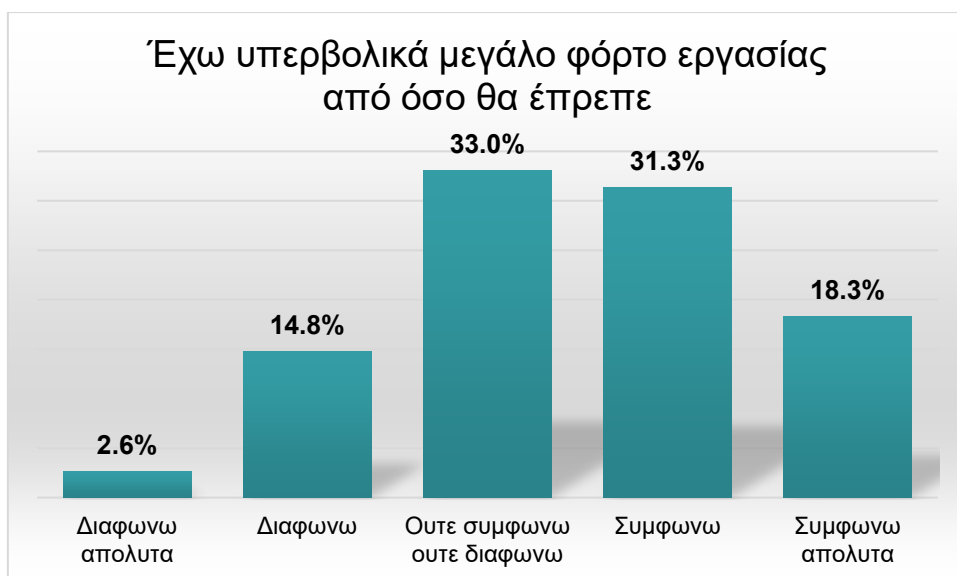
Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύουν ότι οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται στον Οργανισμό είναι λίγες, σε ποσοστό 77,4%.



**Διάγραμμα 27.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες»

### 3.3.2.24 Έχω υπερβολικά μεγάλο φόρτο εργασίας από όσο θα έπρεπε

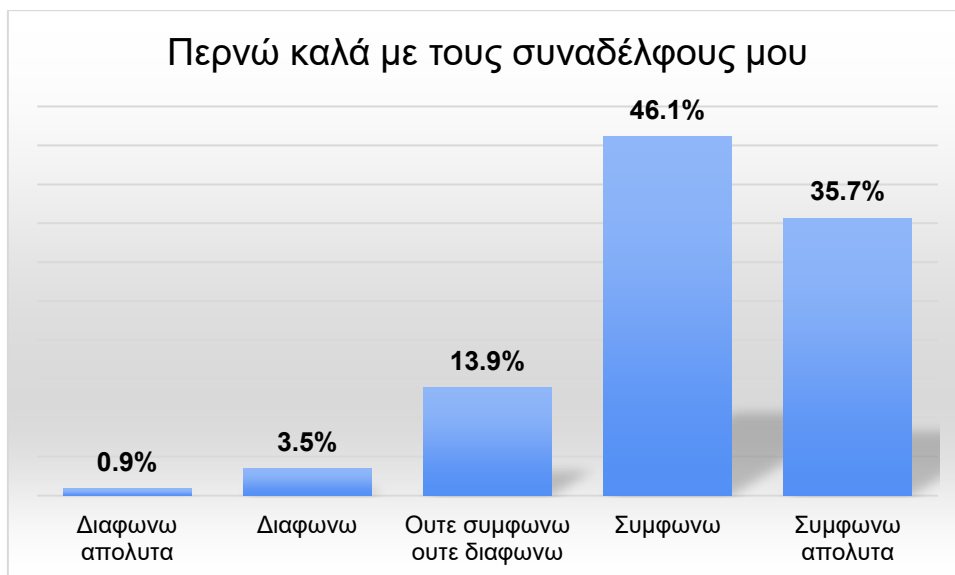
Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύουν ότι έχουν υπερβολικά μεγάλο φόρτο εργασίας σε σχέση με όσο θα έπρεπε, σε ποσοστό 49,6%, ενώ ένα ποσοστό 33% έχει ουδέτερη άποψη.



**Διάγραμμα 28.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Έχω υπερβολικά μεγάλο φόρτο εργασίας από όσο θα έπρεπε»

### 3.3.2.25 Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου

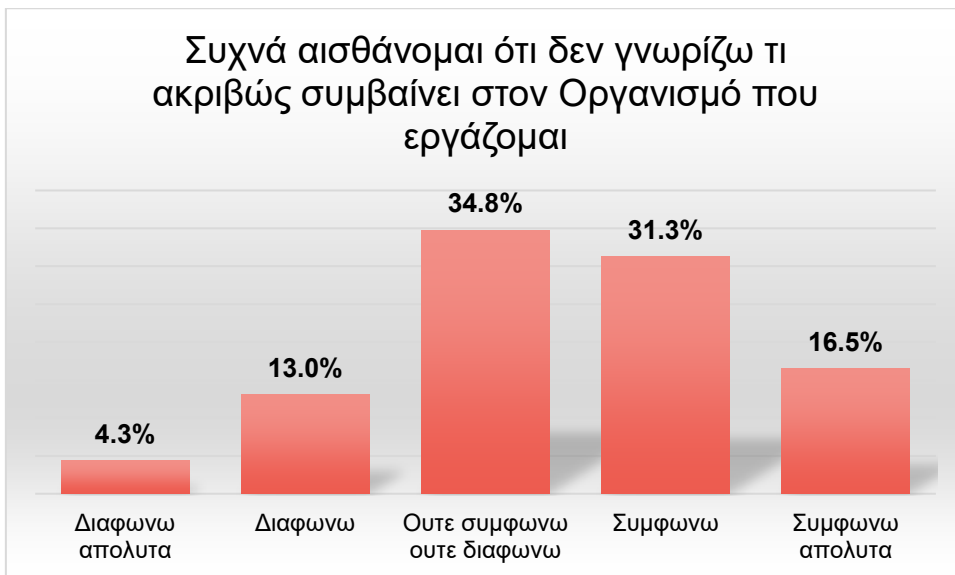
Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων υποστηρίζουν ότι περνούν καλά με τους συναδέλφους τους, σε ποσοστό 81,8%.



**Διάγραμμα 29.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου»

### 3.3.2.26 Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον Οργανισμό που εργάζομαι

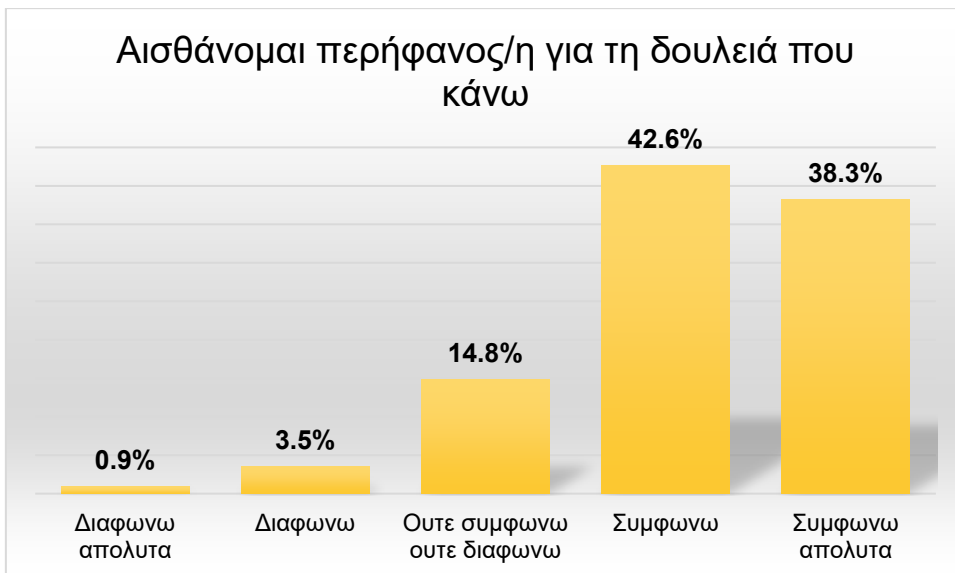
Σχετικά με το πιο πάνω ερώτημα, η πλειοψηφία των εργαζομένων συχνά αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν τι ακριβώς συμβαίνει στον Οργανισμό, σε ποσοστό 47,8%, ενώ ένα ποσοστό 34,8% έχει ουδέτερη άποψη.



**Διάγραμμα 30.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον Οργανισμό που εργάζομαι»

### 3.3.2.27 Αισθάνομαι περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω

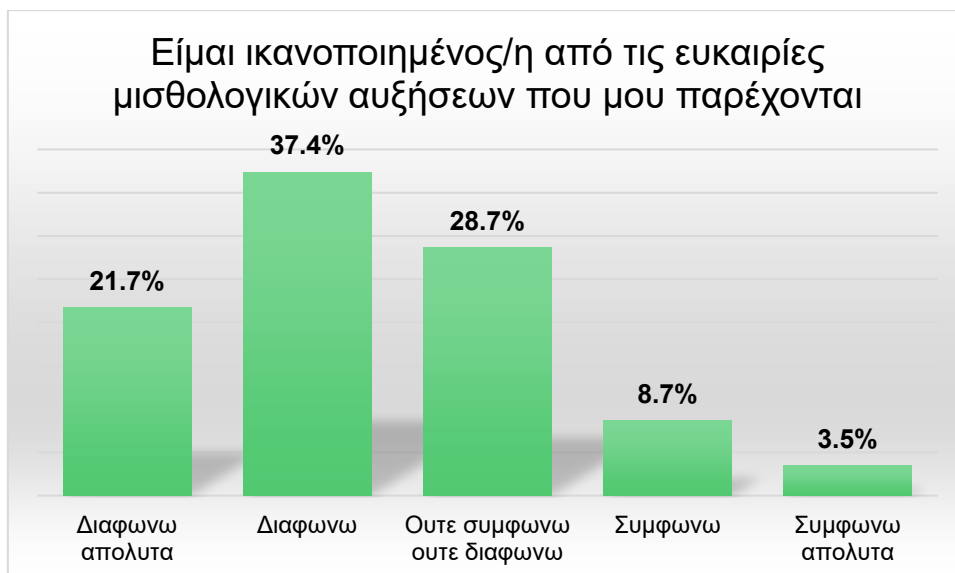
Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνονται περήφανοι για τη δουλειά που κάνω σε ποσοστό 80,9%.



**Διάγραμμα 31.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Αισθάνομαι περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω»

### 3.3.2.28 Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται

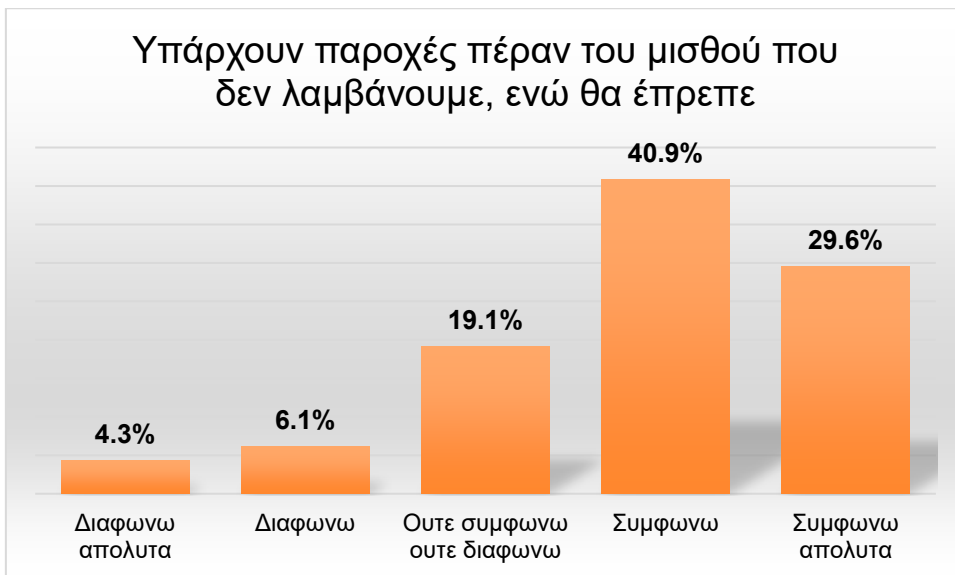
Σχετικά με το ερώτημα, εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες των μισθολογικών αυξήσεων που τους παρέχονται, η πλειοψηφία σε ποσοστό 59,1% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένοι, ενώ ένα ποσοστό 28,7% ούτε είναι ικανοποιημένοι αλλά ούτε και δυσαρεστημένοι.



**Διάγραμμα 32.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται»

### 3.3.2.29 Υπάρχουν παροχές πέραν του μισθού που δεν λαμβάνουμε, ενώ θα έπρεπε

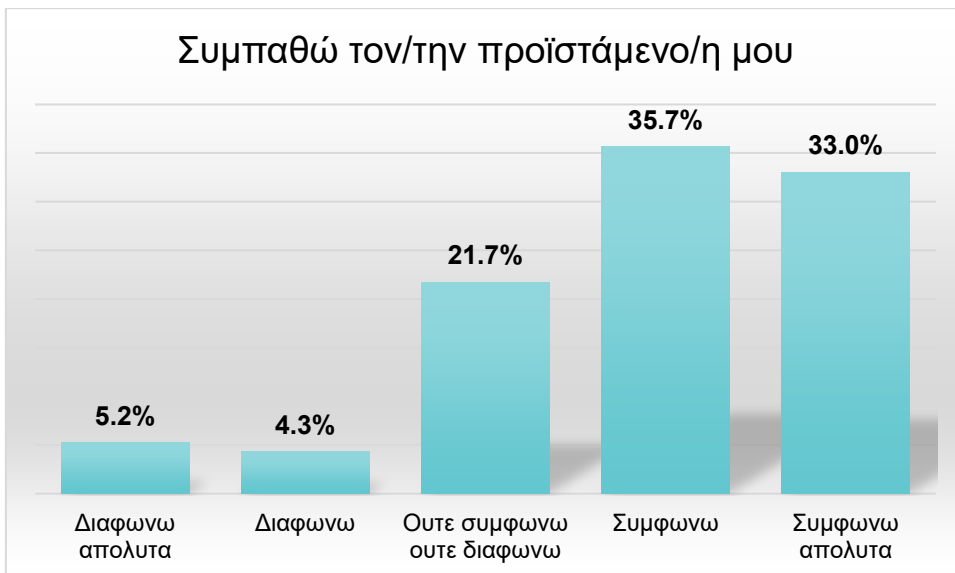
Σχετικά με το ερώτημα, εάν υπάρχουν παροχές πέραν του μισθού που δεν λαμβάνει το προσωπικό, ενώ θα έπρεπε να της λαμβάνει, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε ότι υπάρχουν σε ποσοστό 70,5%.



**Διάγραμμα 33.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Υπάρχουν παροχές πέραν του μισθού που δεν λαμβάνουμε, ενώ θα έπρεπε»

### 3.3.2.30 Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου

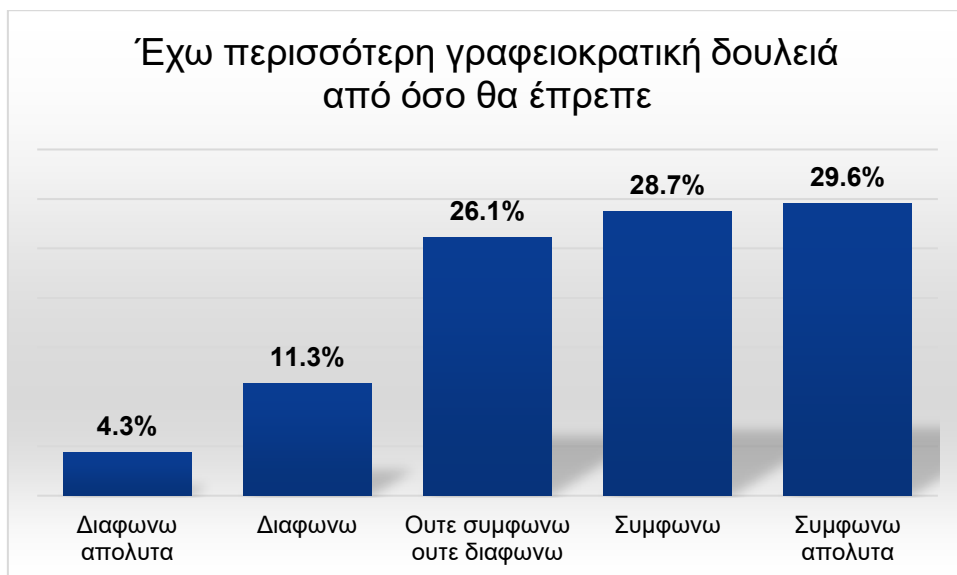
Στο ερώτημα εάν συμπαθούν τον/την προϊστάμενο/η τους, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι έχουν θετική άποψη σε ποσοστό 68,7%.



**Διάγραμμα 34.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου»

### 3.3.2.31 Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα έπρεπε

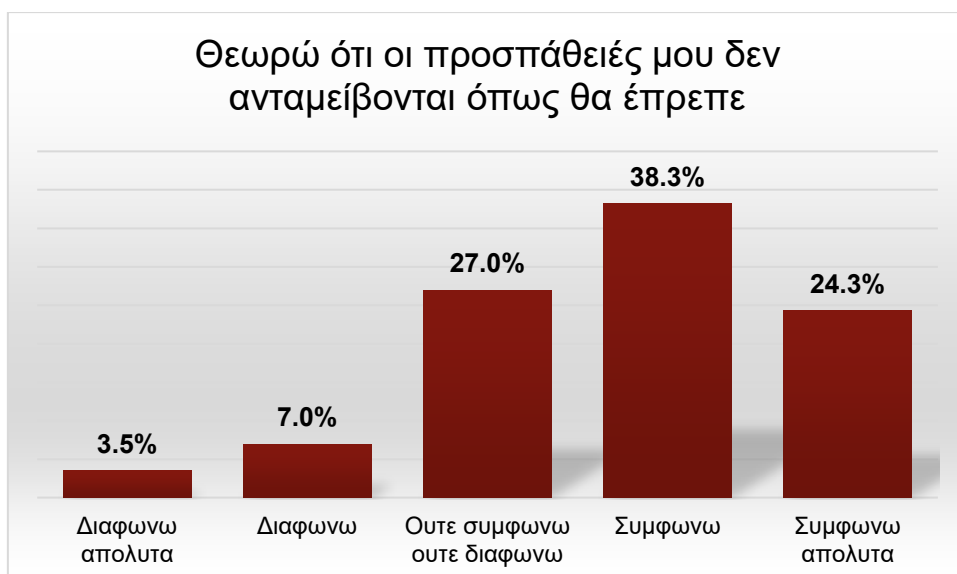
Στο ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα έπρεπε, η πλειοψηφία απάντησε ότι έχει σε ποσοστό 58,3%.



**Διάγραμμα 35.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα έπρεπε»

### 3.3.2.32 Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε

Στο ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι προσπάθειές τους δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε, η πλειοψηφία των εργαζομένων σε ποσοστό 62,2% απάντησε ότι δεν ανταμείβονται επαρκώς.



**Διάγραμμα 36.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε»

### 3.3.2.33 Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές προαγωγής που μου παρέχονται

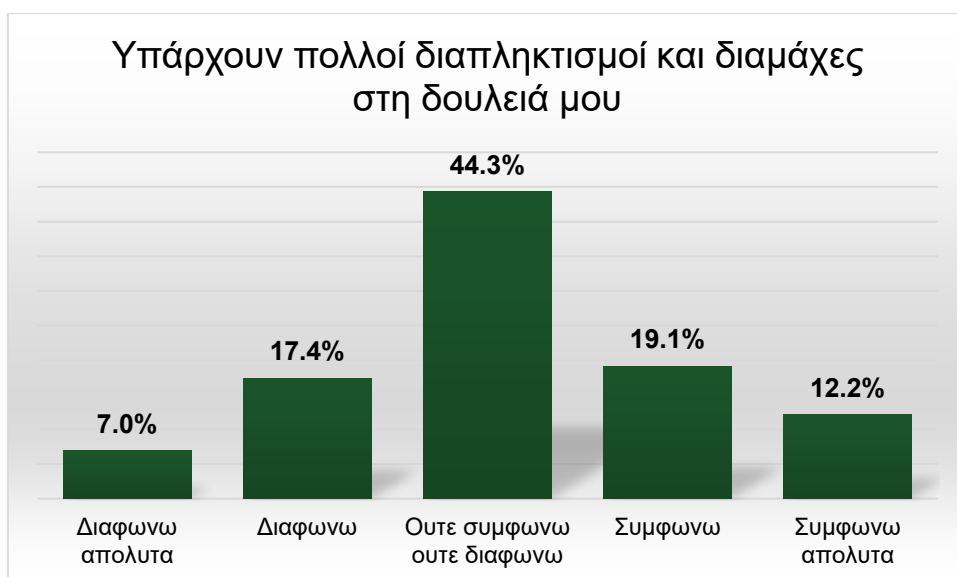
Στο ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις προοπτικές προαγωγής που τους παρέχονται, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένοι σε ποσοστό 67,0%.



**Διάγραμμα 37.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές προαγωγής που μου παρέχονται»

### 3.3.2.34 Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά μου

Στο ερώτημα εάν υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά, η πλειοψηφία έχει ουδέτερη στάση σε ποσοστό 44,3%, ενώ ένα ποσοστό 31,3% υποστηρίζει ότι όντως υπάρχουν διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά τους.





**Διάγραμμα 38.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά μου»

### 3.3.2.35 Η εργασία μου είναι ευχάριστη

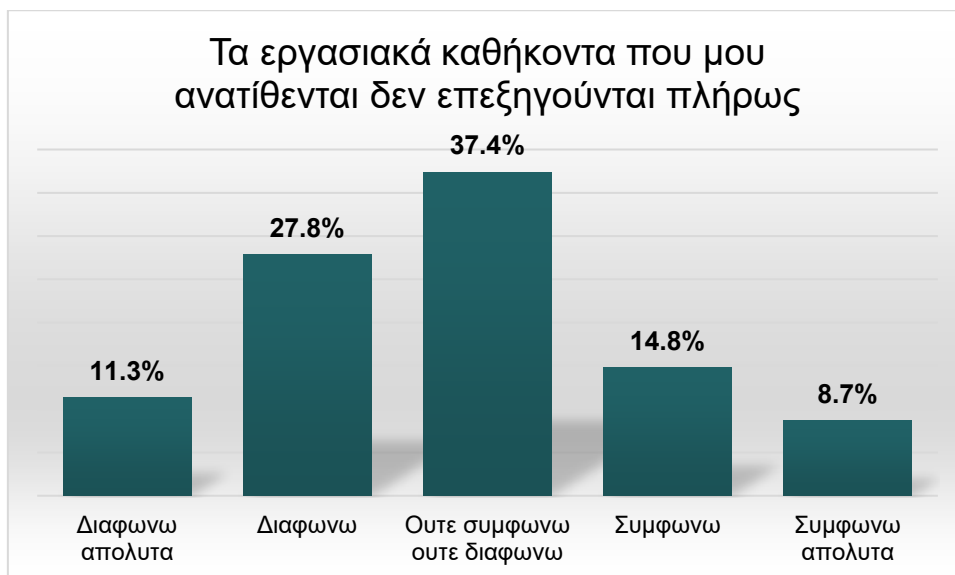
Η συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 67,8% των εργαζομένων αισθάνεται ότι η εργασία τους είναι ευχάριστη.



**Διάγραμμα 39.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά μου»

### 3.3.2.36 Τα εργασιακά καθήκοντα που μου ανατίθενται δεν επεξηγούνται πλήρως

Στο ερώτημα εάν τα εργασιακά καθήκοντα που ανατίθενται στους εργαζομένους δεν επεξηγούνται πλήρως, η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι τους επεξηγούνται πλήρως σε ποσοστό 39,1%, ενώ ένα αρκετά ψηλό ποσοστό τις τάξης του 37,4% δεν είναι σίγουρο ότι του επεξηγούνται πλήρως.



**Διάγραμμα 40.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερώτημα «Τα εργασιακά καθήκοντα που μου ανατίθενται δεν επεξηγούνται πλήρως»

### 3.3.2.37 Συγκεντρωτικός πίνακας ικανοποίηση των εργαζομένων (Total Satisfaction)

Στο παράρτημα Γ παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα δεδομένα που συλλέχθηκαν σε σχέση με τα ερωτήματα που αφορούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων με βάση το επίπεδο ικανοποίησης τους. Στο πίνακα καταγράφονται τα ερωτήματα σε σειρά όπως έχουν δοθεί στο ερωτηματολόγιο και έχουν προστεθεί 3 στήλες που αφορούν την θετική, την ουδέτερη και την αρνητική άποψη των συμμετεχόντων για το κάθε ερώτημα, για πιο εύκολη σύγκριση.

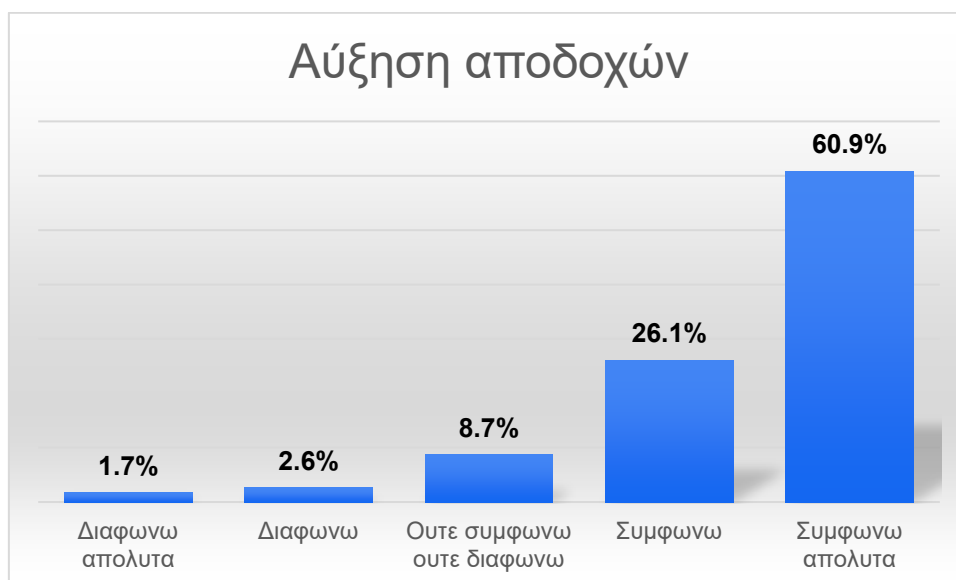
### 3.3.3. Μέρος Γ – Παράγοντες Παρακίνησης (κίνητρα)

Το Μέρος Γ του ερωτηματολογίου αποτελείται από 18 κλειστού τύπου ερωτήσεις και 1 ανοικτού τύπου. Για τις 18 κλειστού τύπου ερωτήσεις επιλέγηκαν 18 γνωστοί παράγοντες παρακίνησης (κίνητρα) για τους οποίους έγινε εκτίμηση της σημαντικότητας τους για τους εργαζόμενους, χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert 5 βαθμίδων. Η τελευταία ερώτηση ανοικτού τύπου, σκοπό είχε να αναγνωριστούν και να καταγραφούν άλλοι παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι δεν συμπεριελήφθησαν στις πρώτες 18 ερωτήσεις.

Πιο κάτω αναλύεται ο κάθε παράγοντας ικανοποίησης ξεχωριστά και το επίπεδο ικανοποίησης τους, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια.

#### 3.3.3.1 Αύξηση αποδοχών

Η αύξηση αποδοχών, βρίσκεται στη 7η θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 87,0%.



**Διάγραμμα 41.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Αύξηση αποδοχών»

### 3.3.3.2 Δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής

Η δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής, βρίσκεται στη 6η θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 87,8%.



**Διάγραμμα 42.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής»

### 3.3.3.3 Ενθάρρυνση και έπαινος

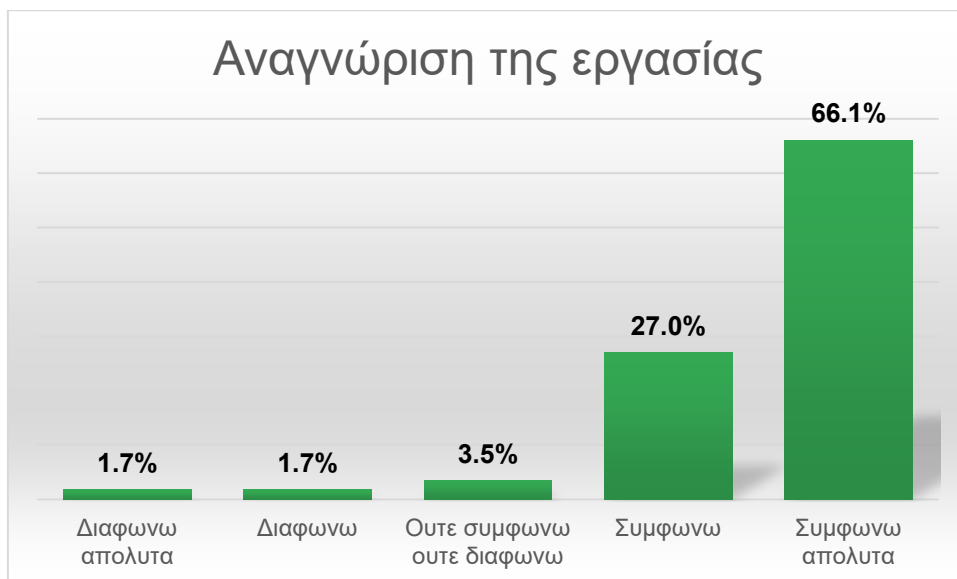
Η ενθάρρυνση και έπαινος, βρίσκεται στη 3η θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 91,3%.



**Διάγραμμα 43.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ενθάρρυνση και έπαινος»

### 3.3.3.4 Αναγνώριση της εργασίας

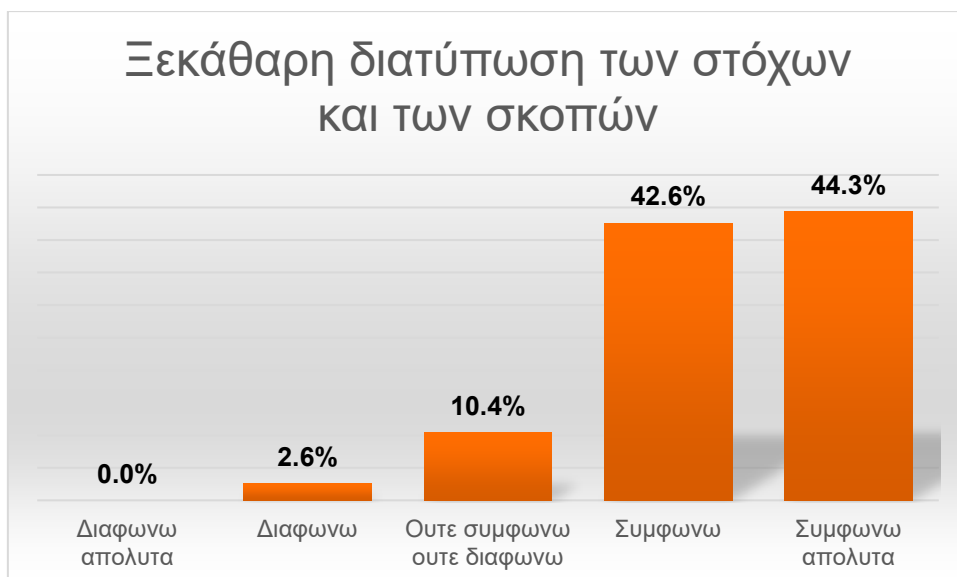
Η αναγνώριση της εργασίας, βρίσκεται στη 3η θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 91,3%.



**Διάγραμμα 44.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Αναγνώριση της εργασίας»

### 3.3.3.5 Ξεκάθαρη διατύπωση των στόχων και των σκοπών

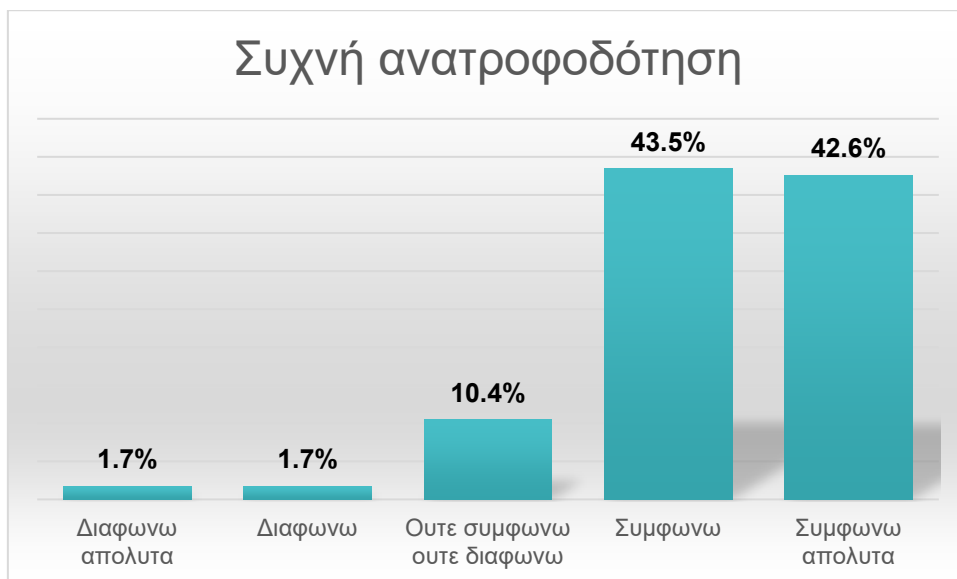
Η Ξεκάθαρη διατύπωση των στόχων και των σκοπών, βρίσκεται στη 8η θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 87,0%.



**Διάγραμμα 45.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ξεκάθαρη διατύπωση των στόχων και των σκοπών»

### 3.3.3.6 Συχνή ανατροφοδότηση

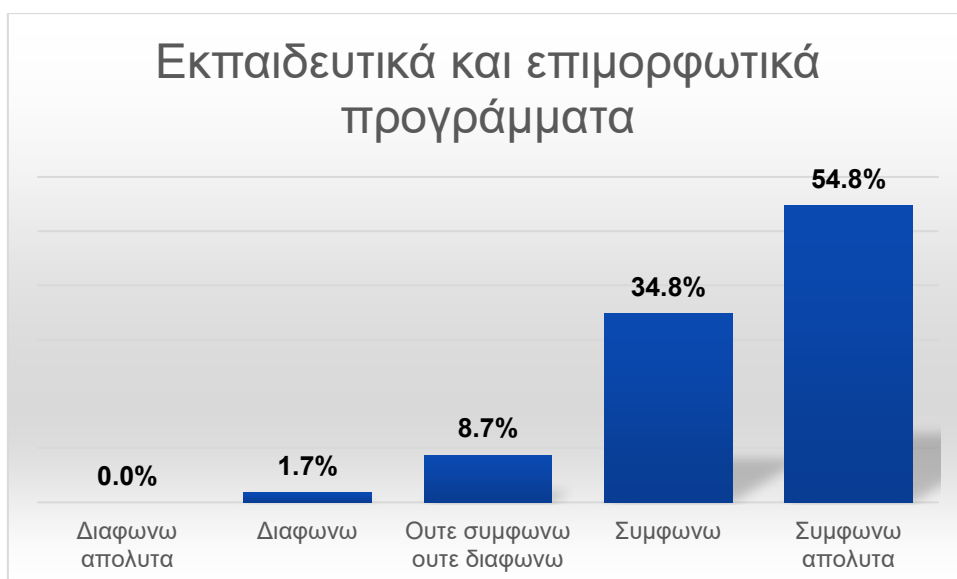
Η συχνή ανατροφοδότηση, βρίσκεται στη 10η θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 86,1%.



**Διάγραμμα 46.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Συχνή ανατροφοδότηση»

### 3.3.3.7 Εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα

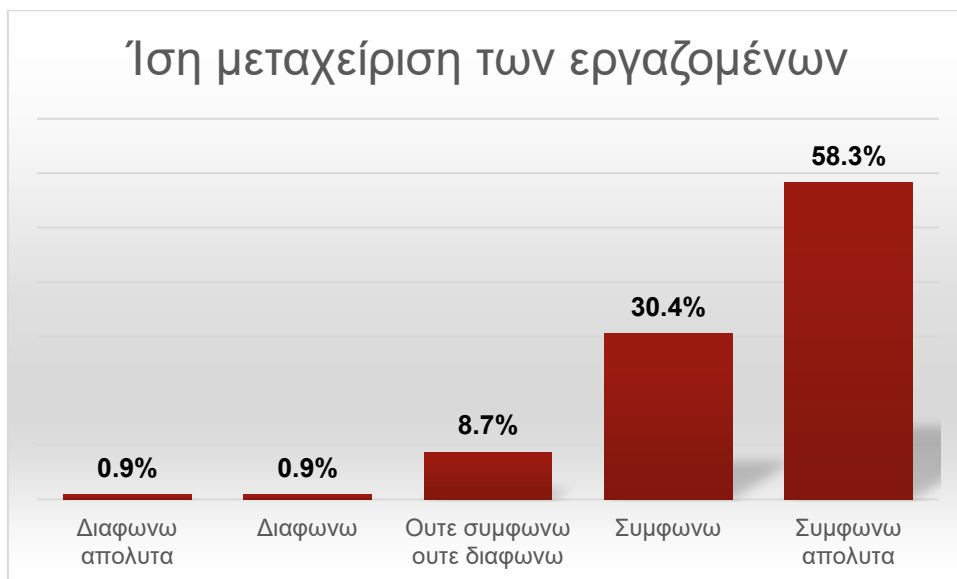
Τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα, βρίσκονται στη 4η θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 89,6%.



**Διάγραμμα 47.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα»

### 3.3.3.8 Ίση μεταχείριση των εργαζομένων

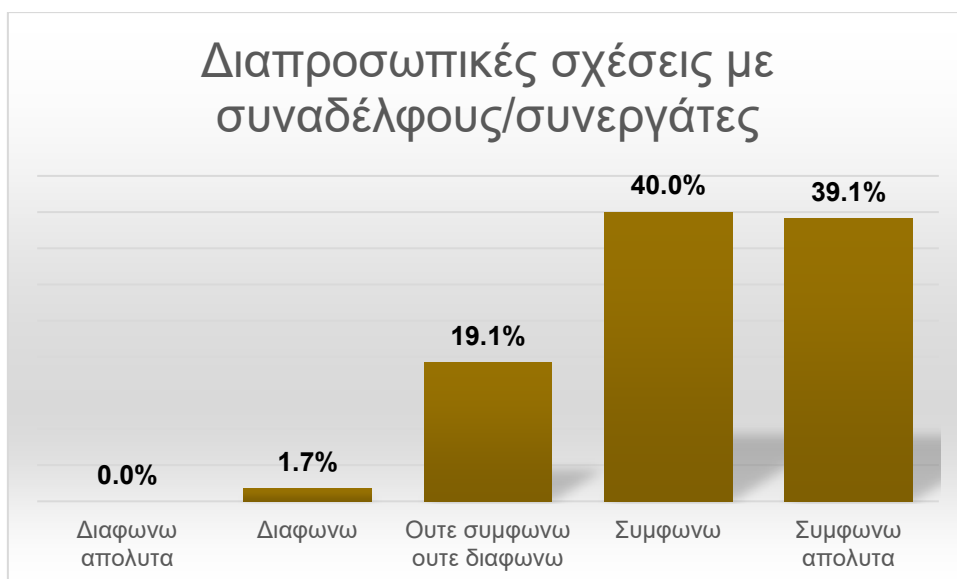
Η ίση μεταχείριση των εργαζομένων, βρίσκεται στη 5η θέση του πίνακα βαθμολόγησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 88,7%.



**Διάγραμμα 48.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ίση μεταχείριση των εργαζομένων»

### 3.3.3.9 Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους/συνεργάτες

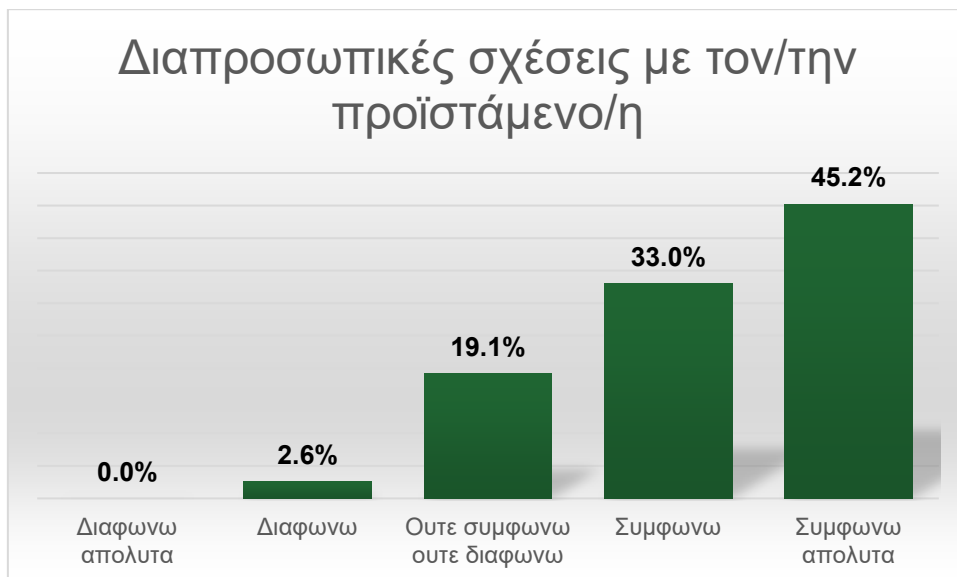
Οι Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους/συνεργάτες, βρίσκονται στη 16η θέση του πίνακα βαθμολόγησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 88,7%.



**Διάγραμμα 49.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους/συνεργάτες»

### 3.3.3.10 Διαπροσωπικές σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η

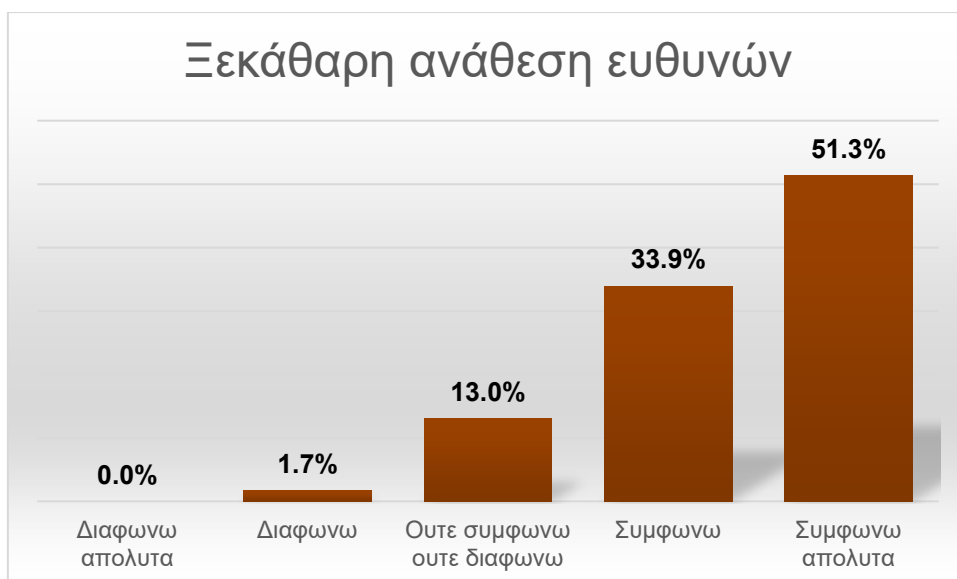
Οι Διαπροσωπικές σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η, βρίσκονται στη προτελευταία 17η θέση του πίνακα βαθμολόγησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 78,2%.



**Διάγραμμα 50.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Διαπροσωπικές σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η»

### 3.3.3.11 Ξεκάθαρη ανάθεση ευθυνών

Η Ξεκάθαρη ανάθεση ευθυνών, βρίσκεται στη 11<sup>η</sup> θέση του πίνακα βαθμολόγησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 85,2%.

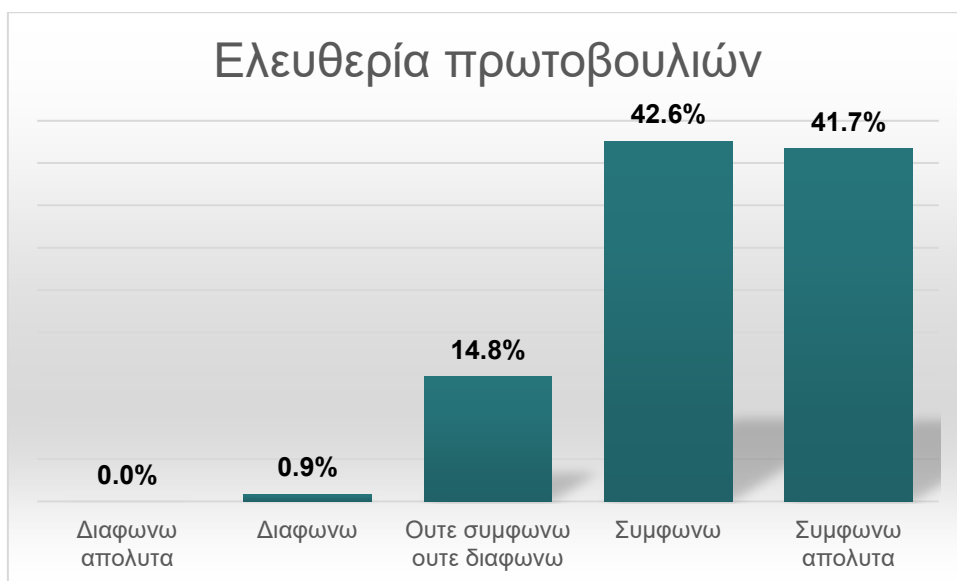


**Διάγραμμα 51.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ξεκάθαρη ανάθεση ευθυνών»



### 3.3.3.12 Ελευθερία πρωτοβουλιών

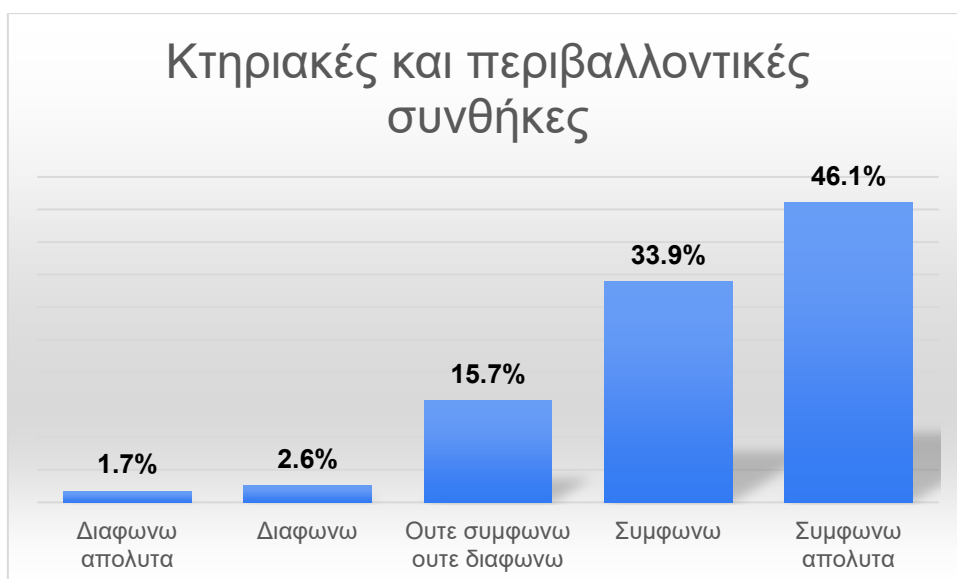
Η Ελευθερία πρωτοβουλιών, βρίσκεται στη 13<sup>η</sup> θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 84,3%.



**Διάγραμμα 52.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ελευθερία πρωτοβουλιών»

### 3.3.3.13 Κτηριακές και περιβαλλοντικές συνθήκες

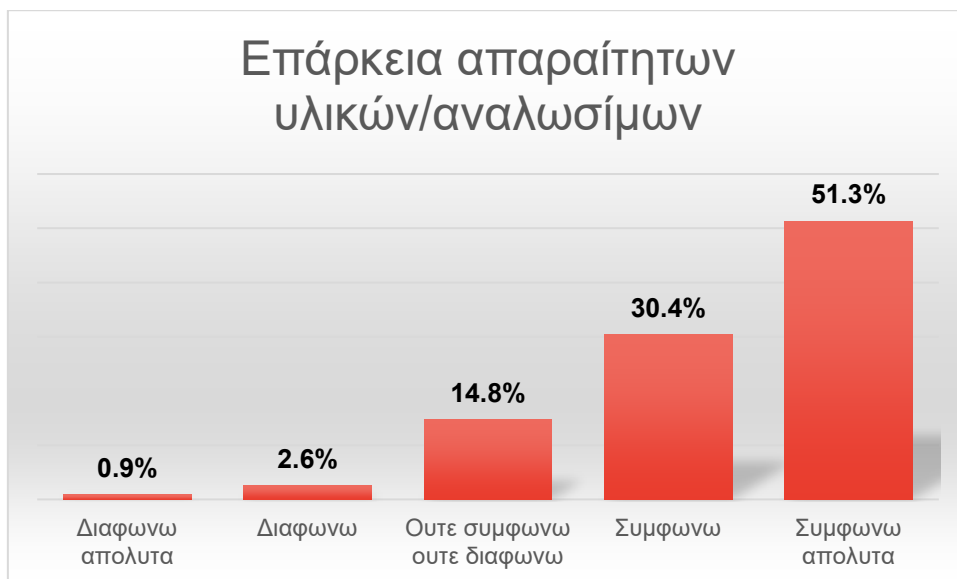
Οι Κτηριακές και περιβαλλοντικές συνθήκες, βρίσκεται στη 15<sup>η</sup> θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 80,0%.



**Διάγραμμα 53.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Κτηριακές και περιβαλλοντικές συνθήκες»

### 3.3.3.14 Επάρκεια απαραίτητων υλικών/αναλωσίμων

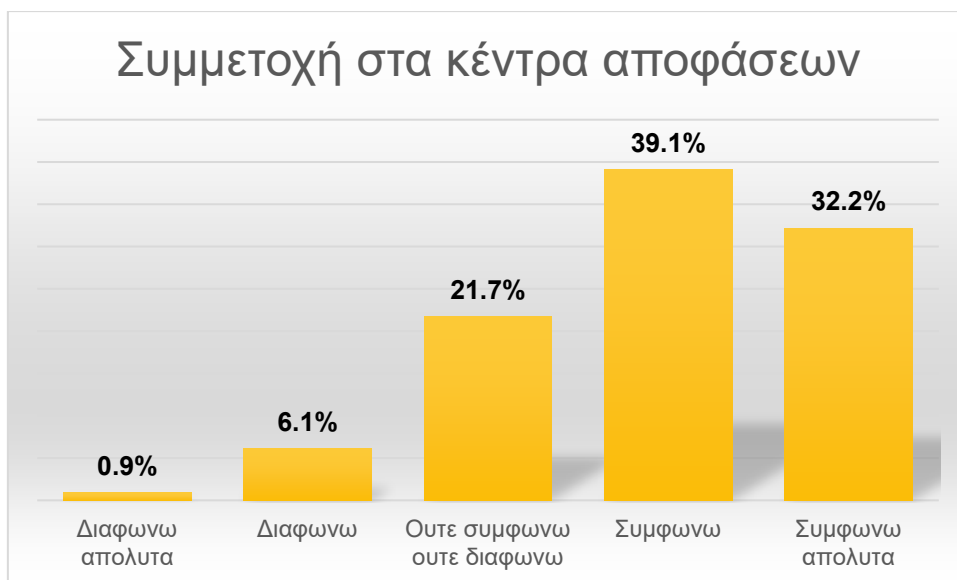
Η επάρκεια απαραίτητων υλικών/αναλωσίμων, βρίσκεται στη 14η θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 81,7%.



**Διάγραμμα 54.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Επάρκεια απαραίτητων υλικών/αναλωσίμων»

### 3.3.3.15 Συμμετοχή στα κέντρα αποφάσεων

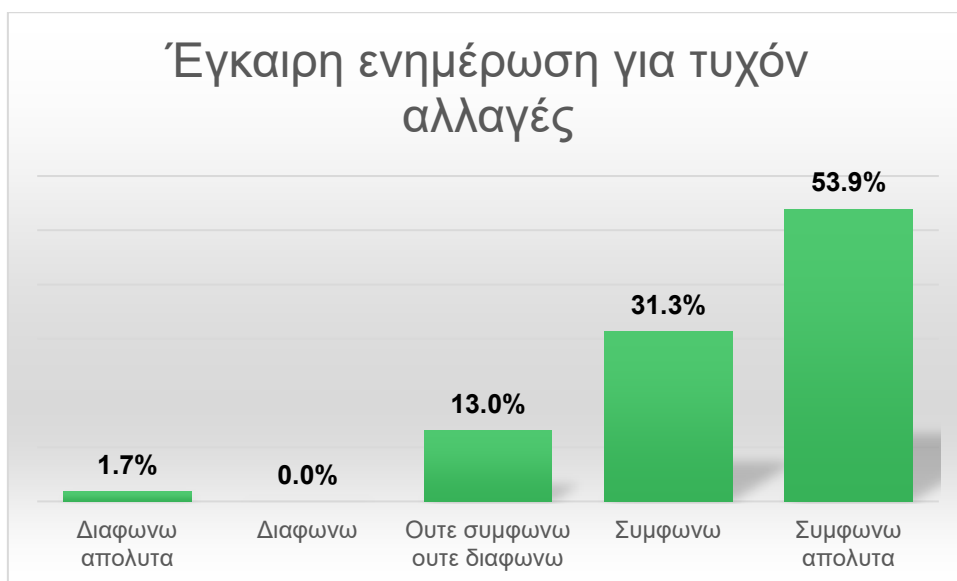
Η συμμετοχή στα κέντρα αποφάσεων, βρίσκεται στη 18η και τελευταία θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 71,3%.



**Διάγραμμα 55.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Συμμετοχή στα κέντρα αποφάσεων»

### 3.3.3.16 Έγκαιρη ενημέρωση για τυχόν αλλαγές

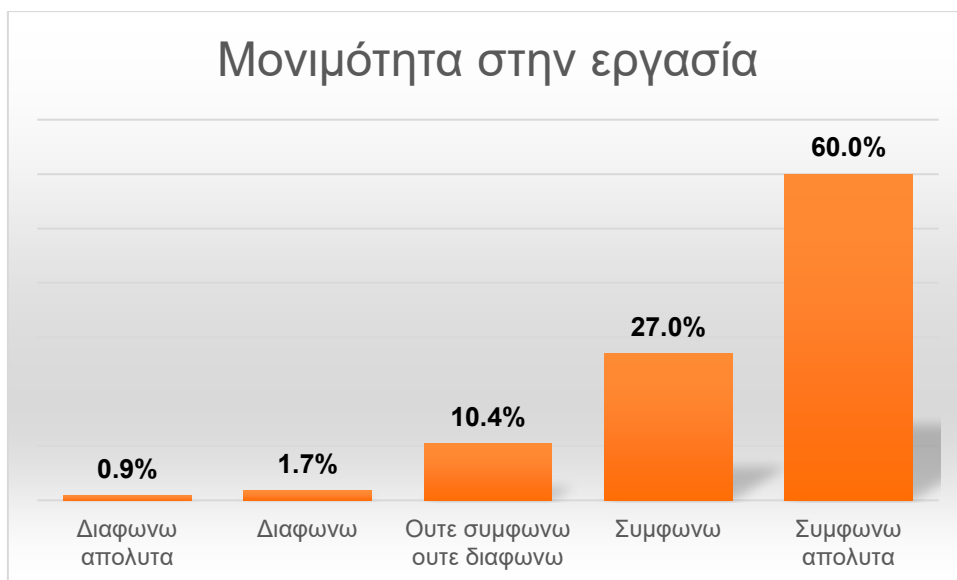
Η έγκαιρη ενημέρωση για τυχόν αλλαγές, βρίσκεται στη 12<sup>η</sup> θέση του πίνακα βαθμολόγησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 85,2%.



**Διάγραμμα 56.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Έγκαιρη ενημέρωση για τυχόν αλλαγές»

### 3.3.3.17 Μονιμότητα στην εργασία

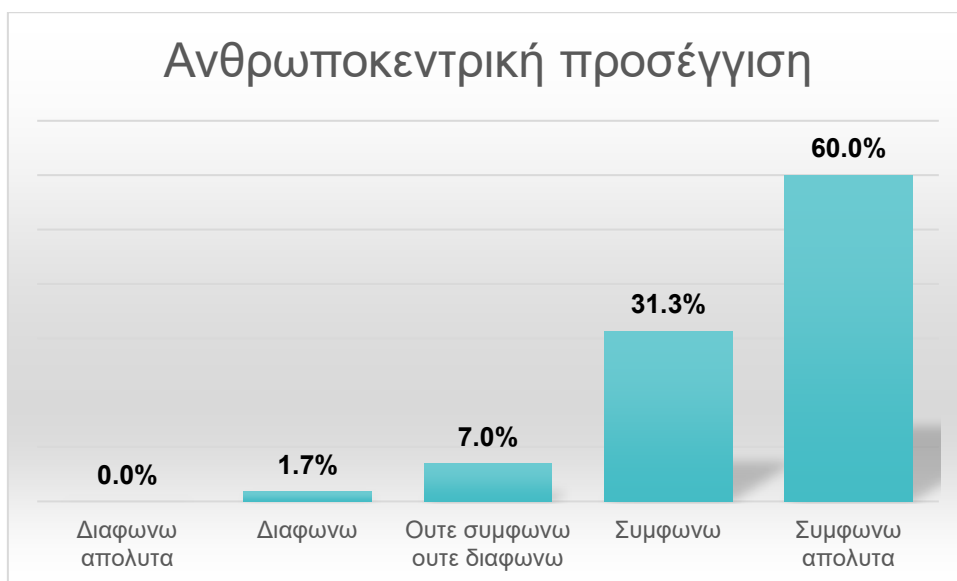
Η μονιμότητα στην εργασία, βρίσκεται στη 9<sup>η</sup> θέση του πίνακα βαθμολόγησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 87,0%.



**Διάγραμμα 57.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Μονιμότητα στην εργασία»

### 3.3.3.18 Ανθρωποκεντρική προσέγγιση

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, βρίσκεται στη 2<sup>η</sup> θέση του πίνακα βαθμονόμησης των παραγόντων παρακίνησης, με ποσοστό 91,3%.



**Διάγραμμα 58.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ανθρωποκεντρική προσέγγιση»

### 3.3.3.19 Συγκεντρωτικός πίνακας παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων

Στο παράρτημα Γ παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα δεδομένα που συλλέχθηκαν σε σχέση με τα ερωτήματα που αφορούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων με βάση τους παράγοντες παρακίνησης τους. Στο πίνακα καταγράφονται τα ερωτήματα σε σειρά, σύμφωνα με τη δημοφιλέστερη απάντηση και έχουν προστεθεί 3 στήλες που αφορούν την θετική, την ουδέτερη και την αρνητική άποψη των συμμετεχόντων για το κάθε ερώτημα, για πιο εύκολη σύγκριση.

## 3.3.4 Συγκριτικά αποτελέσματα με βάση την επαγγελματική κατηγορία

Για σκοπούς σύγκρισης του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων επιλέχθηκαν τα ερωτήματα που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη συσπείρωση στις απαντήσεις, σε σχέση με την επαγγελματική κατηγορία των ερωτηθέντων. Οι 4 κύριες επαγγελματικές κατηγορίες είναι α) Ιατρικοί Λειτουργοί, β) Νοσηλευτικό

Προσωπικό, γ) Παραϊατρικό Προσωπικό και δ) Διοικητικό Προσωπικό. Η επιλογή των ερωτημάτων που παρουσιάζονται πιο κάτω έγινε ως εξής:

1) Για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους Μέρους Β που αφορά το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, επιλέγηκαν 9 ερωτήματα που καλύπτουν όλες τις παραμέτρους ικανοποίησης. Τα 9 αυτά ερωτήματα έχουν τη μεγαλύτερη συσπείρωση απαντήσεων και αποκρυπτογραφούν την εργασιακή ικανοποίηση αναλόγως της κατηγορίας που εντάσσονται.

2) Για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων του Μέρους Γ που αφορά τους παράγοντες παρακίνησης στην εργασία, επιλέγηκαν οι πρώτες 5 ερωτήσεις που εμφάνισαν τη μεγαλύτερη συσπείρωσης απαντήσεων.

3) Τέλος γίνεται μια σύγκριση των αποτελεσμάτων της μελέτης αυτής με άλλες παρόμοιες μελέτες που έγιναν στο παρελθόν.

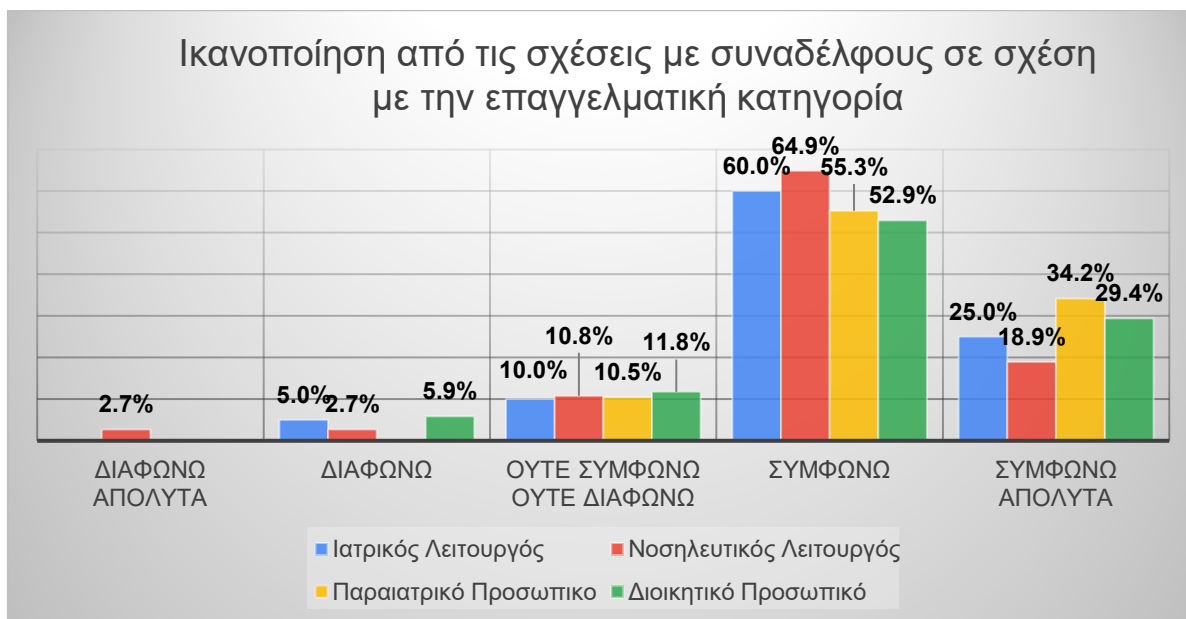
Πιο κάτω παρατίθενται τα σχετικά γραφήματα και οι συγκριτικοί πίνακες ανα κατηγορία παραγόντων ικανοποίησης και παρακίνησης και η ανάλυση των αποτελεσμάτων:

#### **3.3.4.1 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με τις σχέσεις των συναδέλφων (Coworkers)**

Με σκοπό την εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους, επιλέγηκε το ερώτημα 7 (Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου), το οποίο ήταν πρώτο σε συσπείρωση με ποσοστό 86,1%.

Από τα πιο κάτω δεδομένα, διαφαίνεται ότι το Παραϊατρικό Προσωπικό έχει την υψηλότερη συναδελφική συμπάθεια με ποσοστό 89,5%.

Εκτιμώντας τα επίπεδα εργασιακής συμπάθειας και των άλλων επαγγελματικών ομάδων διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στα νοσοκομεία έχουν ένα ιδιαίτερος υψηλό ποσοστό συναδελφοσύνης, χωρίς μεγάλη διακύμανση ανα επαγγελματική ομάδα. Θεωρώ ότι το αποτέλεσμα αυτό είναι φυσιολογικό και οφείλεται στο κοινό σκοπό που έχουν οι εργαζόμενοι στα νοσοκομεία που είναι η δημόσια υγεία με επίκεντρο την ευημερία του ανθρώπου.



**Διάγραμμα 59.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου»

Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
85.0%	83.8%	89.5%	82.4%

**Πίνακας 8.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου» ανα επαγγελματική κατηγορία

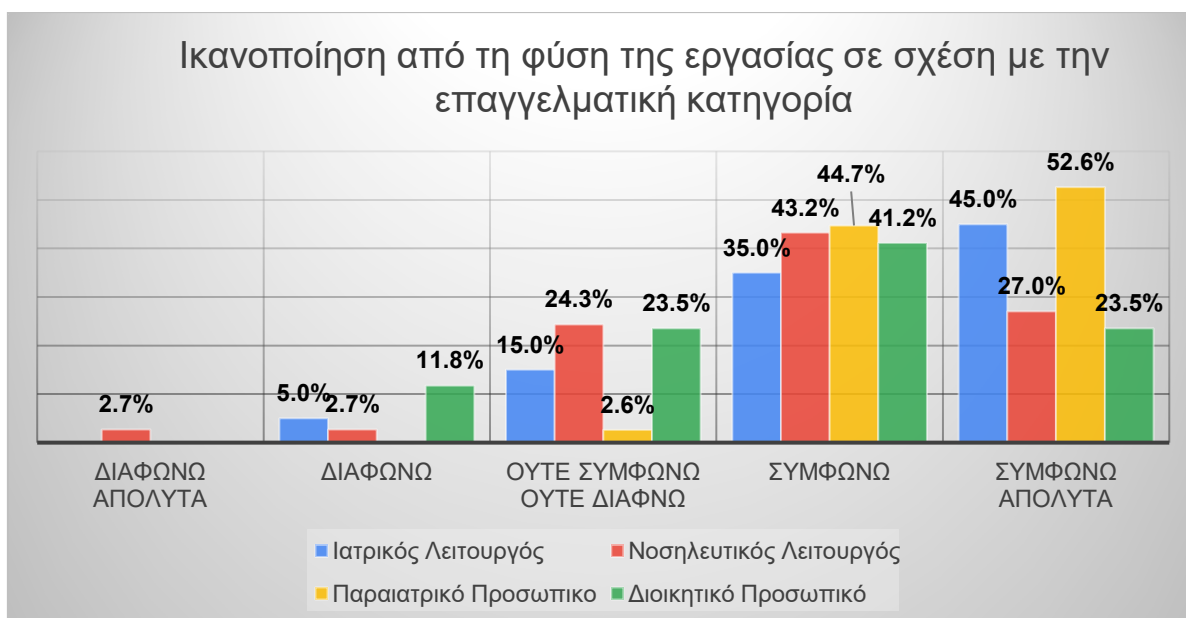
### 3.3.4.2 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται τη φύση της εργασίας (Nature of work)

Με σκοπό την εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με τη φύση της εργασίας τους, επιλέγηκε το ερώτημα 27 (Αισθάνομαι περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω), το οποίο ήταν τρίτο σε συσπείρωση απαντήσεων, με ποσοστό 80,9%.

Από τα πιο κάτω δεδομένα, διαφαίνεται ότι το Παραϊατρικό Προσωπικό είναι και για αυτό το παράγοντα ικανοποίησης, η πιο ικανοποιημένη κατηγορία εργαζομένων, με ποσοστό 97,4%.

Εκτιμώντας τα επίπεδα ικανοποίησης για τη φύση της εργασίας και των άλλων επαγγελματικών ομάδων, διαφαίνεται ότι οι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους μετά το Παραϊατρικό Προσωπικό, είναι το Ιατρικό Προσωπικό με ποσοστό

80%, το Νοσηλευτικό Προσωπικό με ποσοστό 70,3% και τέλος το Διοικητικό Προσωπικό με ποσοστό 64,7%. Από το γράφημα πιο κάτω, συμπεραίνεται ότι οι επαγγελματίες υγείας που βρίσκονται στη πρώτη γραμμή και έχουν συνεχή επαφή με τον ανθρώπινο πόνο και τη δυστυχία, έχουν να επιτελέσουν ένα ιδιαίτερα δύσκολο και ψυχοφθόρο έργο. Αξιοσημείωτο όμως είναι και το πολύ χαμηλό ποσοστό ικανοποίηση του Διοικητικού Προσωπικού, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους δεν τους αφήνουν ικανοποιημένους σε σχέση με αυτό που ανέμεναν ότι θα διεκπεραιώνουν. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το Διοικητικό Προσωπικό αποτελείται κυρίως από Ωρομίσθιους υπαλλήλους και υπαλλήλους που έχουν συνάψει σύμβαση με τον ΟΚΥπΥ.



**Διάγραμμα 60.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Αισθάνομαι περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω»

Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
80.0%	70.3%	97.4%	64.7%

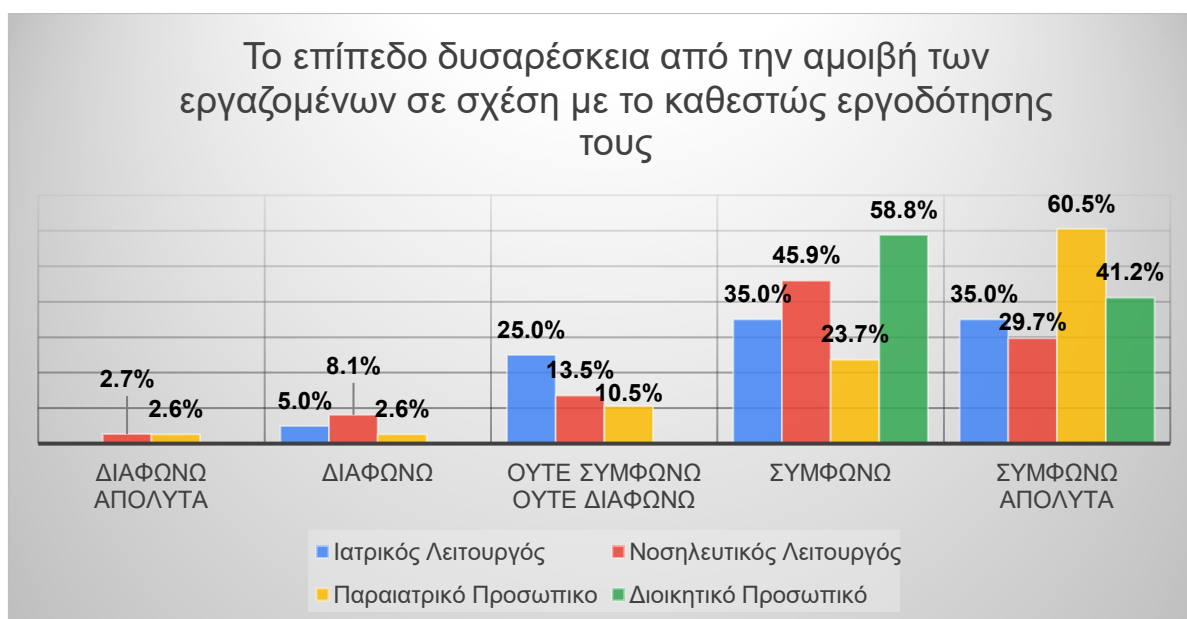
**Πίνακας 9.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Αισθάνομαι περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω» ανα επαγγελματική κατηγορία

### 3.3.4.3 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με την Αμοιβή (Pay)

Με σκοπό την εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με την αμοιβή από την εργασία τους, επιλέχθηκε το ερώτημα 10 (Οι αυξήσεις στον μισθό μου είναι πολύ μικρές και δεν είναι συχνές), το οποίο ήταν τέταρτο σε συσπείρωση απαντήσεων, με ποσοστό 80,9%.

Από τα πιο κάτω δεδομένα, διαφαίνεται ότι το Διοικητικό Προσωπικό είναι το λιγότερο ικανοποιημένο προσωπικό σε σχέση με την αμοιβή από την εργασία του, στο απόλυτο ποσοστό του 100%. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να συνδεθεί κάλλιστα με το προηγούμενο ερώτημα που αφορά τη φύση της εργασίας.

Εκτιμώντας τα επίπεδα ικανοποίησης των άλλων επαγγελματικών ομάδων διαφαίνεται ότι οι πιο ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους είναι το Ιατρικό Προσωπικό, ακολουθεί το Νοσηλευτικό Προσωπικό και τέλος το Παραϊατρικό Προσωπικό.



**Διάγραμμα 61.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Οι αυξήσεις στον μισθό μου είναι πολύ μικρές και δεν είναι συχνές»



Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
70.0%	75.7%	84.2%	100.0%

**Πίνακας 10.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Οι αυξήσεις στον μισθό μου είναι πολύ μικρές και δεν είναι συχνές» ανα επαγγελματική κατηγορία

#### **3.3.4.4 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με την Επίτευξη - Αναγνώριση (Contingent Rewards)**

Με σκοπό την εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με την επίτευξη-αναγνώριση της εργασίας τους, επιλέγηκε το ερώτημα 23 (Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες), το οποίο ήταν πέμπτο σε συσπείρωση απαντήσεων, με ποσοστό 77,4%.

Από τα πιο κάτω δεδομένα, διαφαίνεται ότι το Παραϊατρικό Προσωπικό είναι το λιγότερο ικανοποιημένο προσωπικό σε σχέση με την αναγνώριση που δέχεται από την εργασία του σε ποσοστό του 86,8%. Από το αποτέλεσμα αυτό συμπεραίνεται ότι το έργο και η προσφορά του Παραϊατρικού Προσωπικού δεν αναγνωρίζεται επαρκώς όπως θα έπρεπε. Την ίδια αίσθηση έχει και το Νοσηλευτικό Προσωπικό σε ποσοστό 83,8%. Το Ιατρικό Προσωπικό θεωρεί ότι δεν λαμβάνει την αναγνώριση που θα ήθελε σε ποσοστό 65%. Από το ερώτημα αυτό διαφαίνεται επίσης ότι 1 στους 5 Ιατρικούς Λειτουργούς πιστεύει ότι η εργασία του αναγνωρίζεται αρκετά. Τέλος το Διοικητικό Προσωπικό εκφράζει την δυσαρέσκεια του για την αναγνώριση της εργασίας του σε ποσοστό 64,7%, ενώ περίπου 1 στους 3 Διοικητικούς έχει ουδέτερη άποψη.



**Διάγραμμα 62.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες»

Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
65.0%	83.8%	86.8%	64.7%

**Πίνακας 11.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες» ανα επαγγελματική κατηγορία

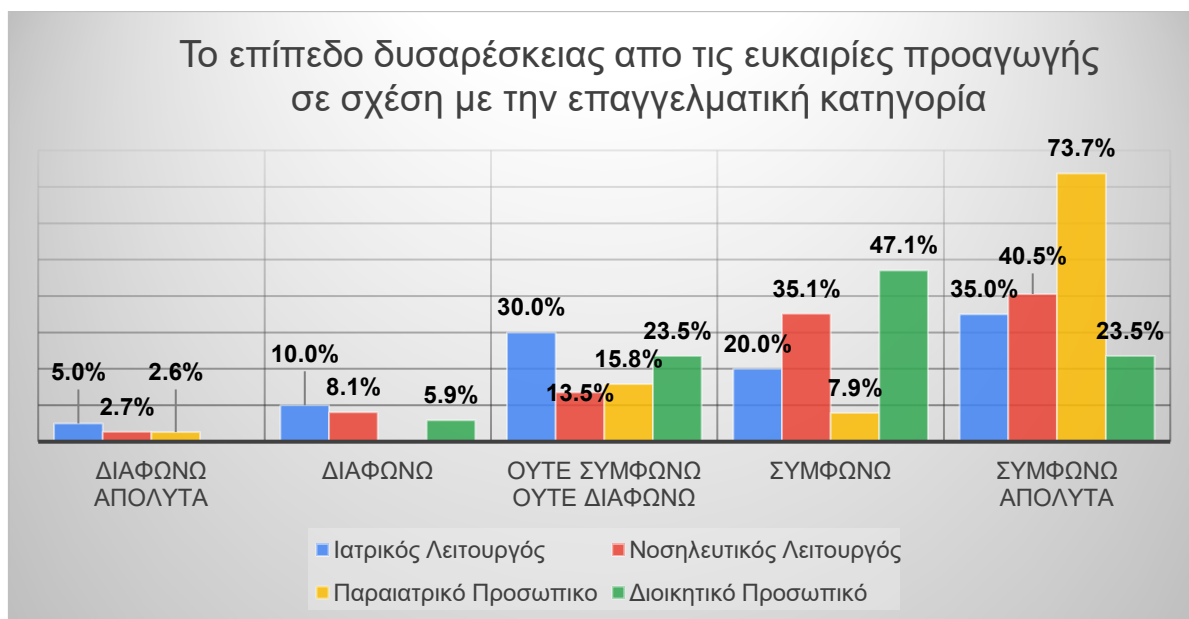
### 3.3.4.5 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με τις ευκαιρίες Προαγωγής (Promotion)

Με σκοπό την εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με τις ευκαιρίες προαγωγής στην εργασίας τους, επιλέγηκε το ερώτημα 2 (Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία μου), το οποίο ήταν έβδομο σε συσπείρωση απαντήσεων, με ποσοστό 73%.

Από τα πιο κάτω δεδομένα, διαφαίνεται ότι το Παραϊατρικό Προσωπικό είναι το λιγότερο ικανοποιημένο προσωπικό σε σχέση με τις ευκαιρίες προαγωγής, σε ποσοστό 81,6%, με το 73,7% του συνόλου του Παραϊατρικού Προσωπικού να συμφωνεί απόλυτα ότι δεν έχει αρκετές ευκαιρίες προαγωγής.

Σε σχέση με το Παραϊατρικό Προσωπικό, λίγο πιο ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες προαγωγής φαίνεται να είναι το Νοσηλευτικό Προσωπικό και ακολουθεί το Διοικητικό Προσωπικό. Τέλος το Ιατρικό Προσωπικό παρουσιάζεται μη ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες προαγωγής σε ποσοστό 55%.

Από όλα τα πιο πάνω, διαφαίνεται ότι οι λιγοστές ευκαιρίες για προαγωγή στους περισσότερους κλάδους αφήνουν δυσαρεστημένους τους εργαζόμενους στα νοσοκομεία και αυτό αποτυπώνεται περίτρανα από τα σχετικά ερωτήματα.



**Διάγραμμα 63.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία μου»

Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
55.0%	75.7%	81.6%	70.6%

**Πίνακας 12.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία μου» ανα επαγγελματική κατηγορία

### 3.3.4.6 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με τις Παροχές (Fringe Benefits)

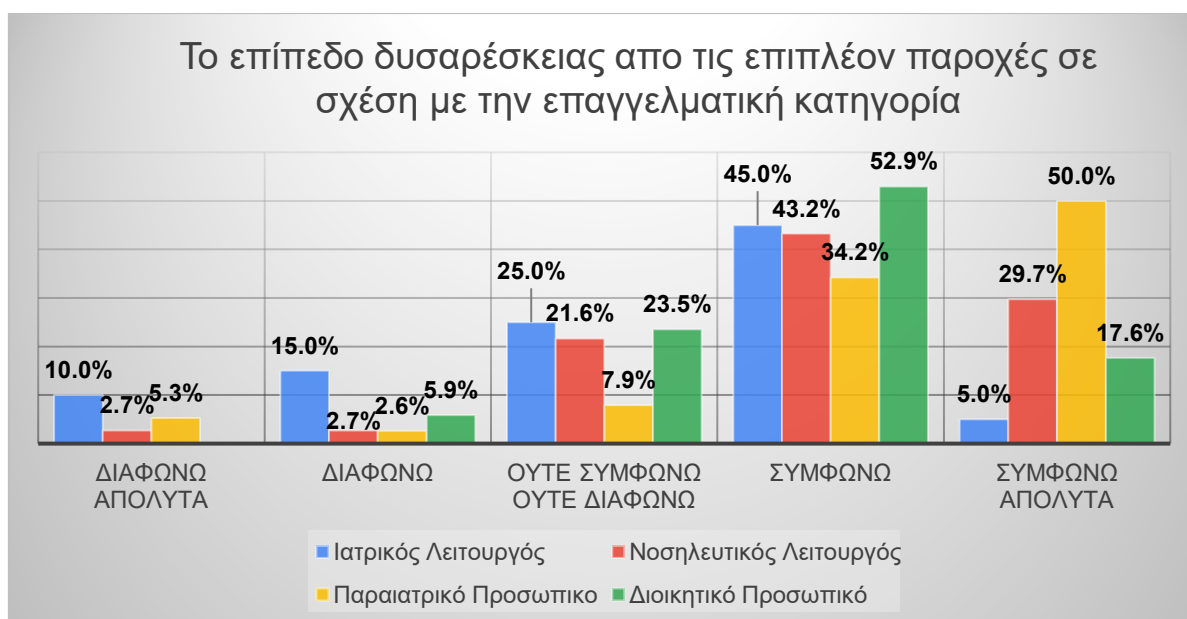
Με σκοπό την εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με τις με τις Παροχές στην εργασίας τους, επιλέγηκε το ερώτημα 29 (Υπάρχουν παροχές πέραν

του μισθού που δεν λαμβάνουμε), το οποίο ήταν ένατο σε συσπείρωση απαντήσεων, με ποσοστό 70,4%.

Σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης για τις παροχές πέραν της αμοιβής από την εργασία, το Παραϊατρικό Προσωπικό παρουσιάζεται να είναι το λιγότερο ικανοποιημένο προσωπικό με ποσοστό 84,2%. Είναι αξιοσημείωτο ότι 1 στους 2 εργαζόμενους αυτής της κατηγορίας είναι απόλυτα πεπεισμένος ότι οι επιπλέον παροχές που απολαμβάνει από την εργασία του δεν τον ικανοποιούν επαρκώς.

Το Νοσηλευτικό Προσωπικό και το Διοικητικό Προσωπικό παρουσιάζουν παρόμοια ποσοστά δυσαρέσκειας σε σχέση με τις παροχές που απολαμβάνουν με ποσοστά 73,0% και 70,6% αντίστοιχα.

Τέλος, το Ιατρικό Προσωπικό παρουσιάζει μια πιο ισορροπημένη εικόνα σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους, αφού 1 στους 2 ιατρούς θεωρεί ότι δεν λαμβάνει τις προσδοκώμενες παροχές.



**Διάγραμμα 64.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Υπάρχουν παροχές πέραν του μισθού που δεν λαμβάνουμε»

Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
50.0%	73.0%	84.2%	70.6%

**Πίνακας 13.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Υπάρχουν παροχές πέραν του μισθού που δεν λαμβάνουμε» ανα επαγγελματική κατηγορία

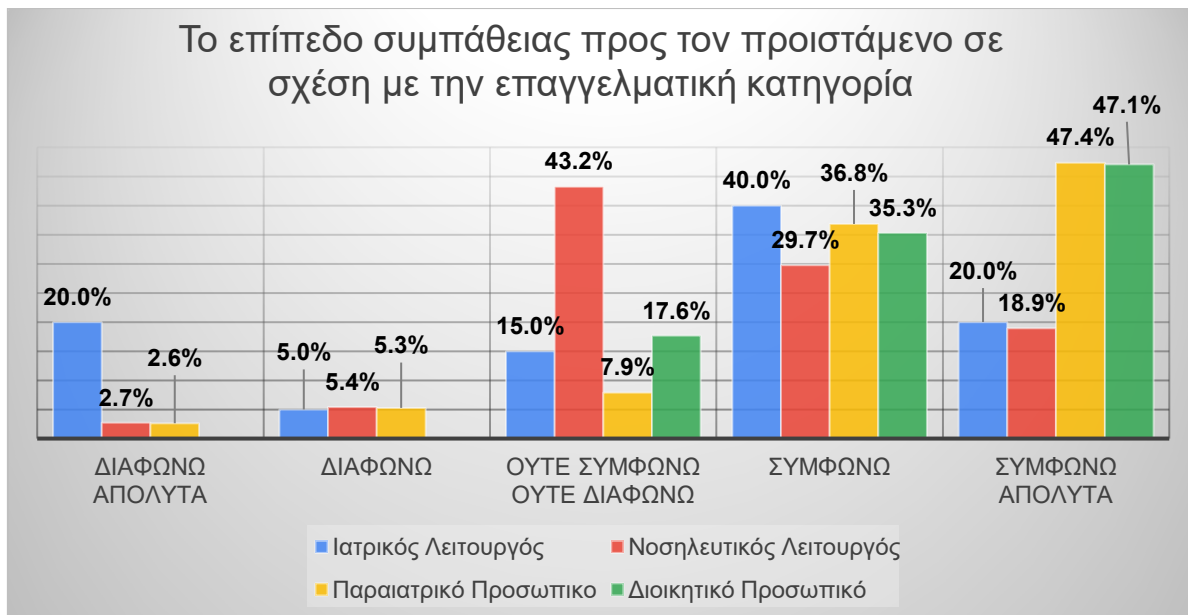
### 3.3.4.7 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με την Εποπτεία (Supervision)

Με σκοπό την εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με την εποπτεία από τον/την προϊστάμενο/η τους στην εργασίας, επιλέγηκε το ερώτημα 30 (Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου), το οποίο ήταν δέκατο σε συσπείρωση απαντήσεων, με ποσοστό 68,7%.

Από τα πιο κάτω δεδομένα διαφαίνεται ότι το Νοσηλευτικό Προσωπικό είναι το λιγότερο ικανοποιημένο προσωπικό από τον/την προϊστάμενο/η με ποσοστό 48,6%. Επιπλέον σε σχέση με το Νοσηλευτικό Προσωπικό διαφαίνεται ότι, ένα υψηλό ποσοστό της τάξης του 43,2% δεν είναι ούτε ευχαριστημένο αλλά ούτε και δυσαρεστημένο από τον/την προϊστάμενο/η του.

Λίγο πιο πάνω σε επίπεδο ικανοποίησης βρίσκεται το Ιατρικό Προσωπικό με ποσοστό 60%, αποτυπώνοντας την ικανοποίηση τους σε μια σχέση 3 προς 5.

Τέλος, το Διοικητικό Προσωπικό και το Παραϊατρικό Προσωπικό μοιράζονται τις 2 πρώτες θέσεις στο επίπεδο ικανοποίησης από τους προϊσταμένους τους με αρκετά ψηλά ποσοστά (82,4%, και 84,2% αντίστοιχα).



**Διάγραμμα 65.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου»

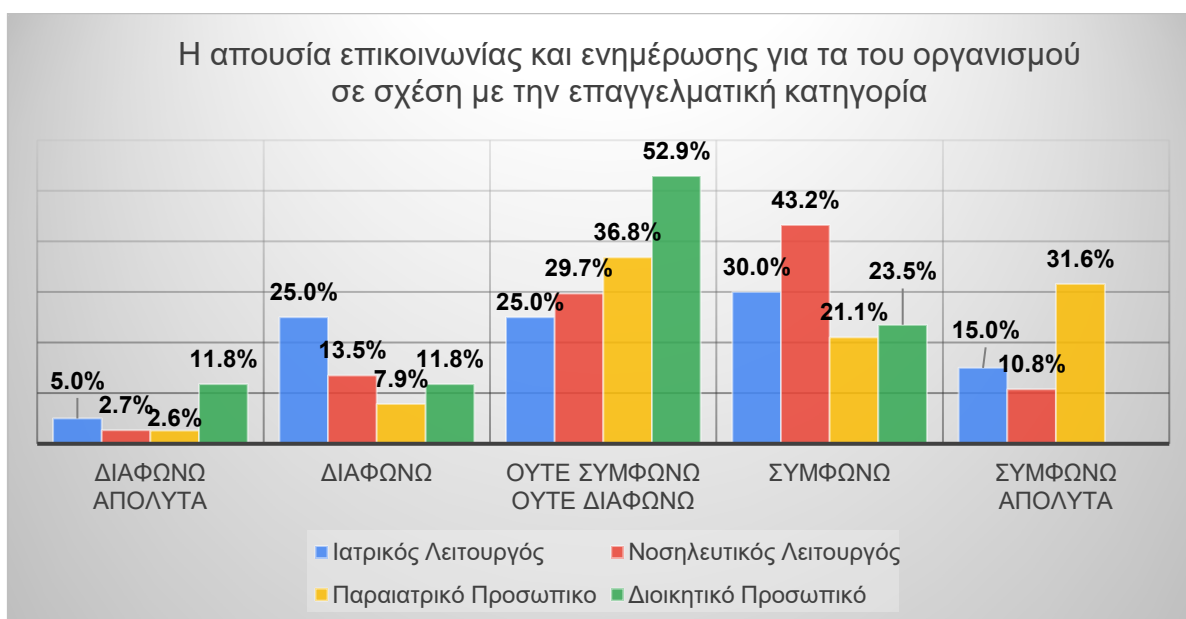
Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
60.0%	48.6%	84.2%	82.4%

**Πίνακας 14.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου» ανα επαγγελματική κατηγορία

### **3.3.4.8 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με την Επικοινωνία (Communication)**

Με σκοπό την εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με την Επικοινωνία στην εργασία, επιλέγηκε το ερώτημα 26 (Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον Οργανισμό που εργάζομαι), το οποίο ήταν εικοστό πέμπτο σε συσπείρωση απαντήσεων, με ποσοστό 47,8%. Το χαμηλό αυτό ποσοστό συσπείρωσης προς μία κατεύθυνση δείχνει το αμφιλεγόμενο της άποψης των εργαζομένων σε σχέση με το επίπεδο επικοινωνίας των εργαζομένων με την ανώτερη διεύθυνση. Υπάρχει δηλαδή μια ξεκάθαρη άγνοια του προσωπικού για το τι μέλλει γενέσθαι στον οργανισμό και μια ξεκάθαρη έλλειψη στόχων από την διεύθυνση.

Το Νοσηλευτικό Προσωπικό με ποσοστό 54,1%, μαζί με το Παραϊατρικό Προσωπικό με ποσοστό 52,6%, είναι ο επαγγελματικές ομάδες με τη λιγότερη ικανοποίηση σε σχέση με την επικοινωνία με την διεύθυνση του οργανισμού. Οι δύο αυτές επαγγελματικές ομάδες φαίνεται να εμπιστεύονται λιγότερο την διεύθυνση του οργανισμού σε σχέση με τις άλλες. Όπως διαφαίνεται από το γράφημα, το Ιατρικό Προσωπικό βρίσκεται λίγο πιο πίσω με ποσοστό 45,0%, επιβεβαιώνοντας την άποψη των προηγούμενων επαγγελματιών υγείας, σχετικά με την εμπιστοσύνη που απολαμβάνει ο οργανισμός από τους εργαζομένους του. Τέλος το Διοικητικό Προσωπικό στη πλειοψηφία του σε ποσοστό 52,9% έχει μια ουδέτερη άποψη σε σχέση με την επικοινωνία στον οργανισμό, επιβεβαιώνοντας και αυτή η επαγγελματική ομάδα την δυσπιστία που επικρατεί σε σχέση με τον τρόπο που ο οργανισμός αντιμετωπίζει του εργαζόμενους σε αυτόν.



**Διάγραμμα 66.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον Οργανισμό που εργάζομαι»

Επίπεδο ικανοποίησης	Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25.0%	29.7%	36.8%	52.9%
Συμφωνώ	45.0%	54.1%	52.6%	23.5%

**Πίνακας 15.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον Οργανισμό που εργάζομαι» ανα επαγγελματική κατηγορία

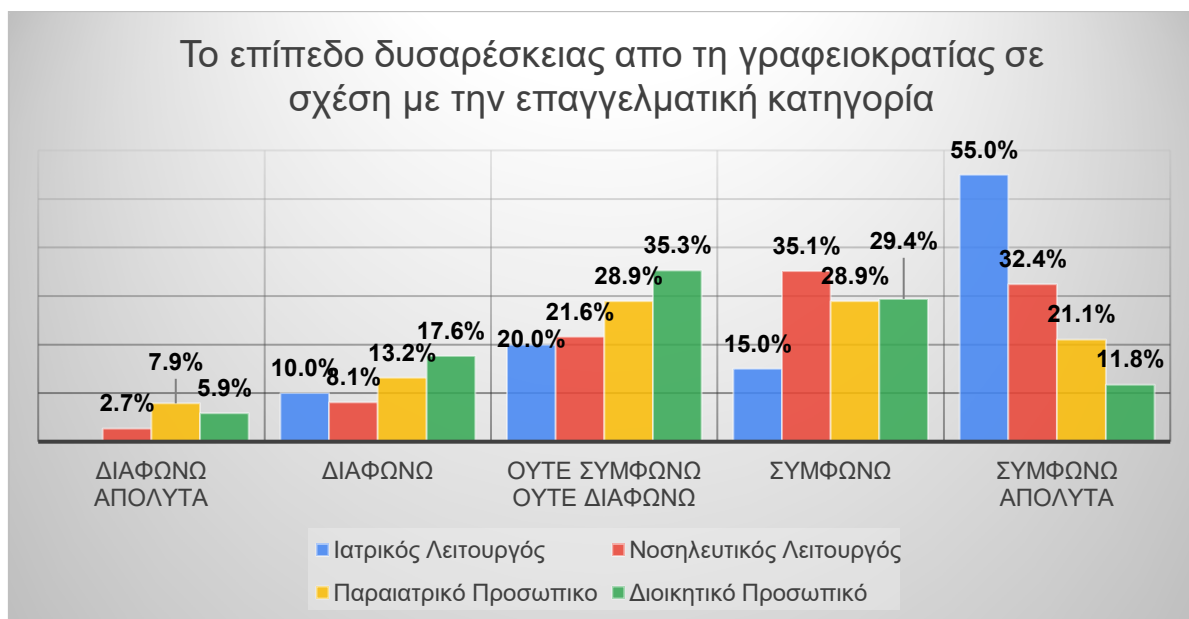
### 3.3.4.9 Επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με τις Συνθήκες Λειτουργίας (Operating Conditions)

Με σκοπό την εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με τις συνθήκες λειτουργίας στην εργασία, επιλέγηκε το ερώτημα 31 (Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα έπρεπε), το οποίο ήταν στη δέκατη όγδοη θέση σε συσπείρωση απαντήσεων, με ποσοστό 58,3%.

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες λειτουργίας στην εργασία, το Ιατρικό Προσωπικό με ποσοστό 55%, πιστεύει απόλυτα ότι η γραφειοκρατία

δυσκολεύει την εργασία τους. Στο σύνολο τους οι ιατροί πιστεύουν ότι οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ευνοϊκές (70%). Λίγο πιο πίσω σε επίπεδο ικανοποίησης βρίσκεται το Νοσηλευτικό Προσωπικό με ποσοστό 67,6%.

Το Παραϊατρικό Προσωπικό σε συχνότητα περίπου 1 στους 2 (συγκεκριμένα 52,6%) θεωρεί τι οι συνθήκες λειτουργίας δεν τους ικανοποιούν, ενώ το ίδιο περίπου ποσοστό του Διοικητικού Προσωπικού (συγκεκριμένα 52,9%), ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την πιο πάνω υπόθεση.



**Διάγραμμα 67.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα έπρεπε»

Επίπεδο ικανοποίησης	Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	20.0%	21.6%	28.9%	35.3%
Συμφωνώ	70.0%	67.6%	50.0%	41.2%

**Πίνακας 16.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για το ερώτημα «Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα έπρεπε» ανα επαγγελματική κατηγορία

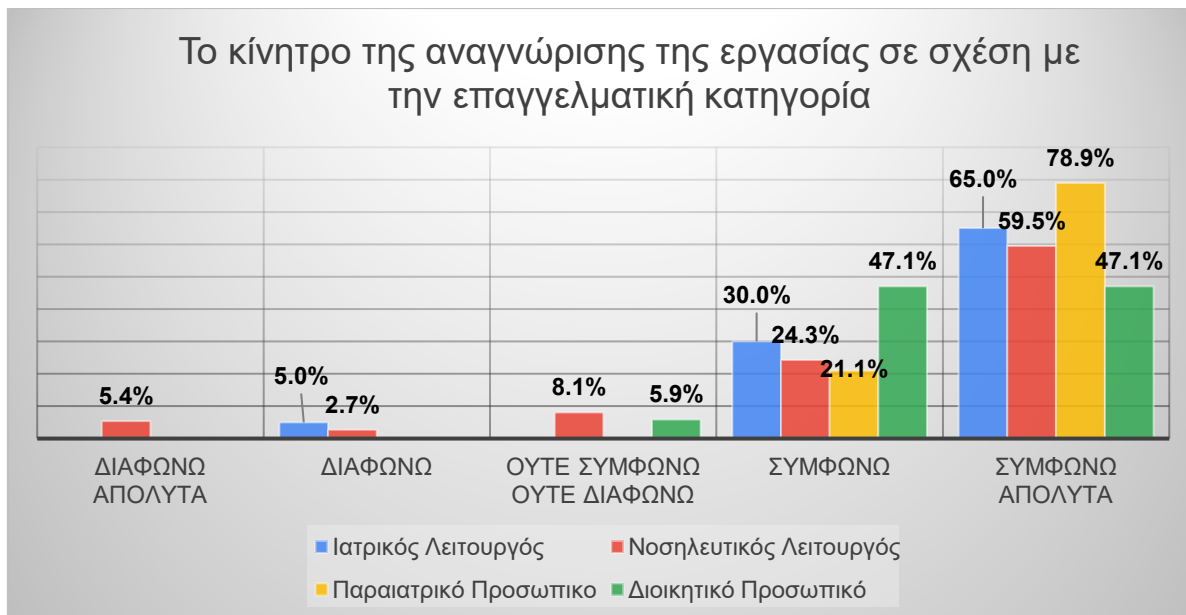


### 3.3.4.10 Παρακίνηση μέσω της Αναγνώριση της εργασίας

Πρώτο κίνητρο στις προτιμήσεις των εργαζομένων αναδείχθηκε το κίνητρο της αναγνώρισης της εργασίας με ποσοστό 93% στο σύνολο των επαγγελματιών κατηγοριών.

Από την ανάλυση των παραγόντων παρακίνησης διαφαίνεται ότι η αναγνώριση της εργασίας αποτελεί το απόλυτο κίνητρο για το Παραϊατρικό Προσωπικό με ποσοστό 100%. Το συμπέρασμα αυτό συμβαδίζει απόλυτα με τα δεδομένα που αναλύθηκαν προηγουμένως και αφορούσαν την ικανοποίηση στην εργασία από την Επίτευξη-Αναγνώριση στην εργασία, αφού το Παραϊατρικό Προσωπικό φάνηκε να μην είναι ικανοποιημένο στο υψηλότερο ποσοστό (86,3%) σε σχέση με τις υπόλοιπες επαγγελματικές κατηγορίες.

Το Ιατρικό Προσωπικό και το Διοικητικό Προσωπικό με ποσοστό 95% και 94,1% αντίστοιχα θεωρεί ότι η αναγνώριση στην εργασία είναι πολύ σημαντικό κίνητρο για αυτούς. Τέλος το Νοσηλευτικό Προσωπικό πιστεύει σε ποσοστό 83,3% ότι η αναγνώριση της εργασίας τους είναι ένα κίνητρο που θα τους κινητοποιήσει για αποδοτικότερη εργασία.



**Διάγραμμα 68.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Αναγνώριση της εργασίας»

Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
95.0%	83.8%	100.0%	94.1%

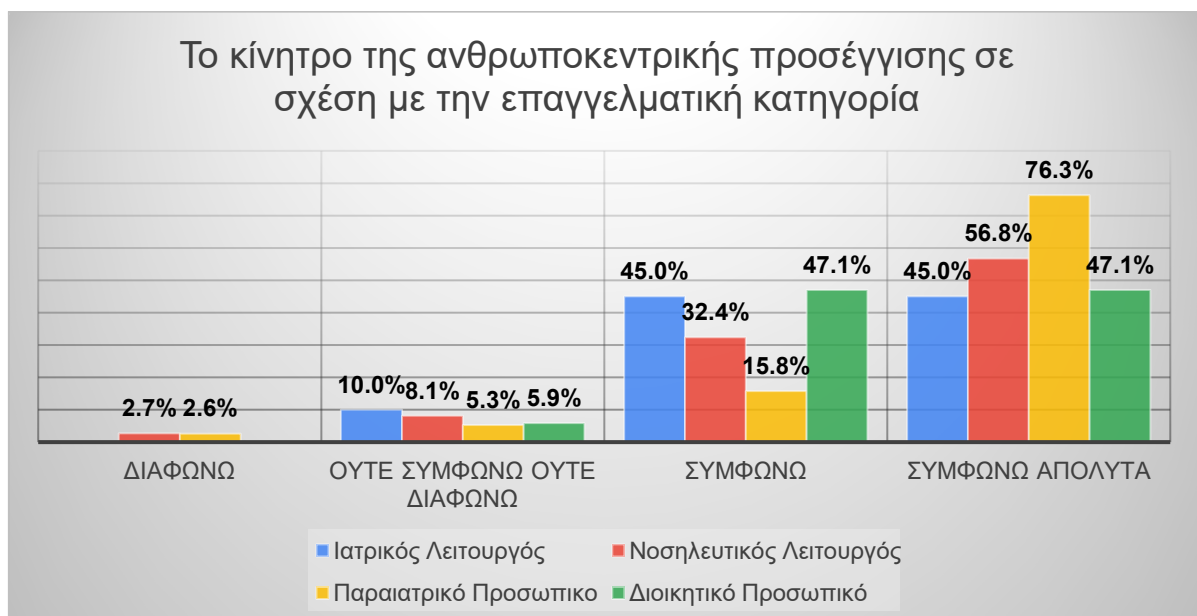
**Πίνακας 17.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Αναγνώριση της εργασίας» ανα επαγγελματική κατηγορία

### 3.3.4.11 Παρακίνηση μέσω της Ανθρωποκεντρική προσέγγιση

Το κίνητρο που βρίσκεται στη δεύτερη θέση σε ποσοστό αποδοχής, είναι η Ανθρωποκεντρικής Προσέγγισης με ποσοστό 91,3% στο σύνολο των επαγγελματικών κατηγοριών.

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση φαίνεται να παρακινεί περισσότερο το Διοικητικό Προσωπικό με ποσοστό 94,1%. Το Παραϊατρικό Προσωπικό παρακινείται από το κίνητρο της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης σε ποσοστό 92,1%, παρουσιάζοντας αξιοσημείωτη αποδοχή (ποσοστό 76,3% αναγνωρίζει το εν λόγω κίνητρο ως απαραίτητο).

Πιο κάτω ακολουθεί το Ιατρικό Προσωπικό που εκτιμά το πιο πάνω κίνητρο ως σημαντικό σε ποσοστό 90% και τέλος το Νοσηλευτικό Προσωπικό με ποσοστό 89,2%.



**Διάγραμμα 69.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ανθρωποκεντρική προσέγγιση»

Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
90.0%	89.2%	92.1%	94.1%

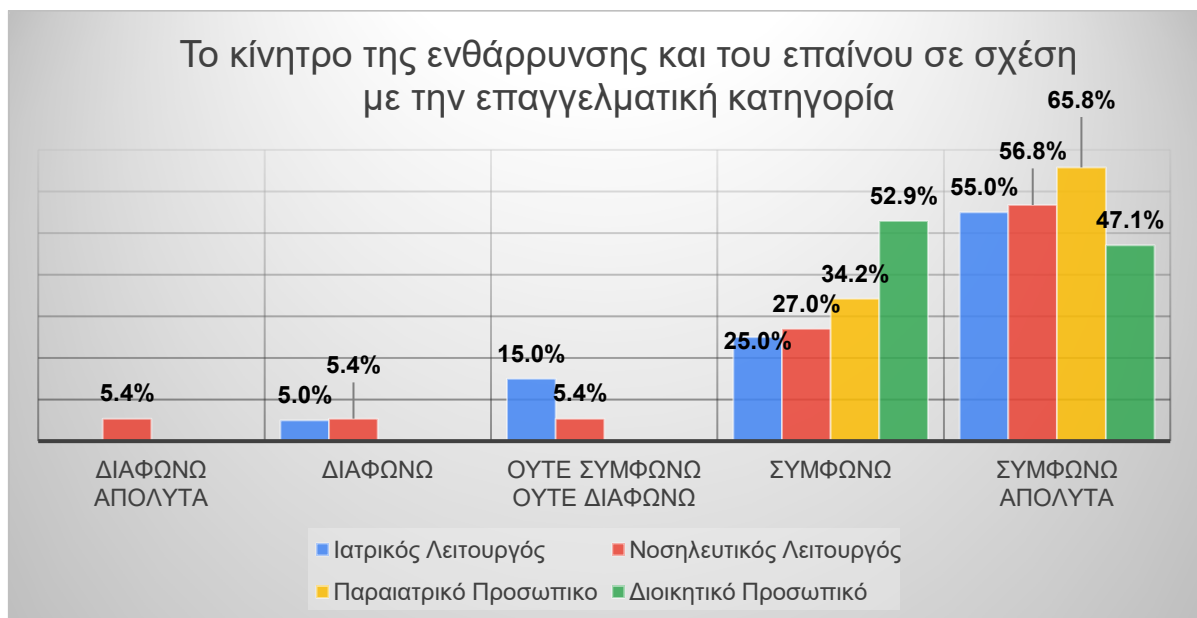
**Πίνακας 18.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ανθρωποκεντρική προσέγγιση» ανα επαγγελματική κατηγορία

### 3.3.4.12 Παρακίνηση μέσω της Ενθάρρυνση και του Επαίνου

Στην ίδια θέση με το κίνητρο της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης βρίσκεται το κίνητρο της ενθάρρυνσης και του επαίνου, με ποσοστό 91,3% στο σύνολο των επαγγελματικών κατηγοριών.

Για το Διοικητικό και το Παραϊατρικό Προσωπικό, η ενθάρρυνση και ο έπαινος είναι απόλυτα συνυφασμένες κινητήριες δυνάμεις με την παρακίνηση, σε ποσοστό σημαντικότητας 100 %.

Το Νοσηλευτικό Προσωπικό εκτιμά λίγο περισσότερο την ενθάρρυνση και τον έπαινο από το Ιατρικό Προσωπικό, αν και το ποσοστό αποδοχής του κινήτρου αυτού παραμένει ιδιαίτερα υψηλό και σε αυτές τις επαγγελματικές κατηγορίες (ποσοστά αποδοχής 83,8% και 80% αντίστοιχα).



**Διάγραμμα 70.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ενθάρρυνση και έπαινος»

Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
80.0%	83.8%	100.0%	100.0%

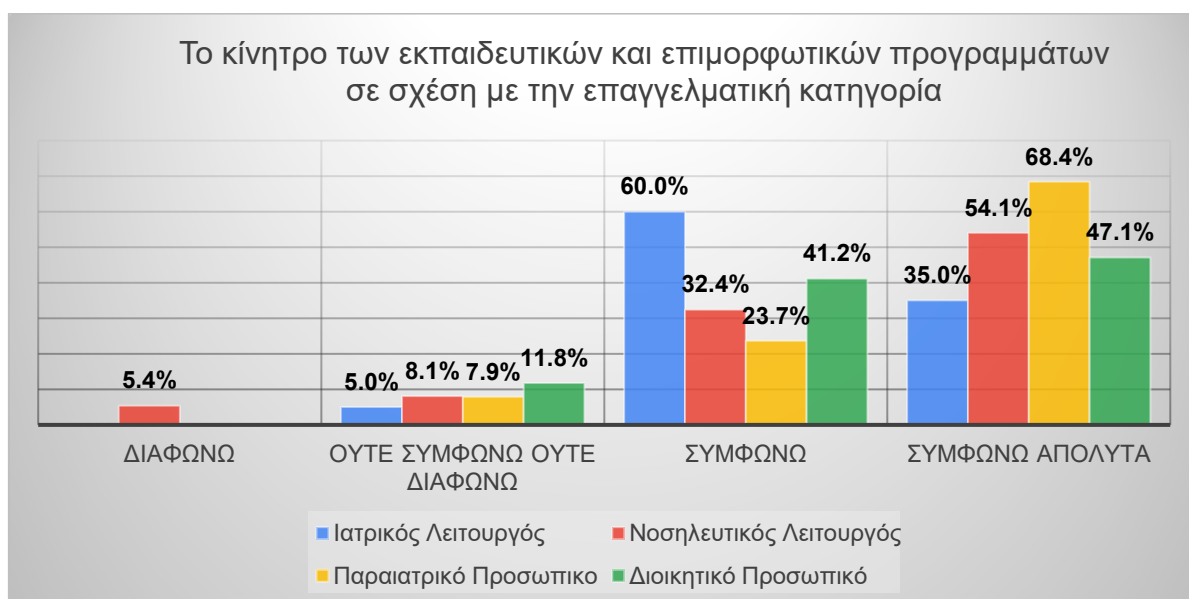
**Πίνακας 19.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ενθάρρυνση και έπαινος» ανα επαγγελματική κατηγορία

### 3.3.4.13 Παρακίνηση μέσω Εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων

Ο παράγοντας παρακίνησης μέσω των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων, βρίσκεται στη τέταρτη θέση των επιλογών των προτεινόμενων κινήτρων, με ποσοστό 89,6%.

Πάνω από το 90% του Ιατρικού και Παραϊατρικού Προσωπικού θα επιθυμούσε να λαμβάνει μέρος σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα σε μεγαλύτερη συχνότητα. Τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα εκτός του γεγονότος ότι προάγουν την προσωπική ευχαρίστηση των εργαζομένων, αυξάνουν την εργασιακή απόδοση και βελτιώνουν το επίπεδο ποιότητα της εργασίας.

Πολύ υψηλά ποσοστά αποδοχής απολαμβάνει το εν λόγω κίνητρο και από τις άλλες δύο ομάδες επαγγελματιών στο NAMIII. Συγκεκριμένα το Διοικητικό Προσωπικό επιθυμεί συχνότερη εκπαίδευση και επιμόρφωση σε ποσοστό 88,2% και το Νοσηλευτικό Προσωπικό με ποσοστό 86,5%.



**Διάγραμμα 71.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα»

Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
95.0%	86.5%	92.1%	88.2%

**Πίνακας 20.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα» ανα επαγγελματική κατηγορία

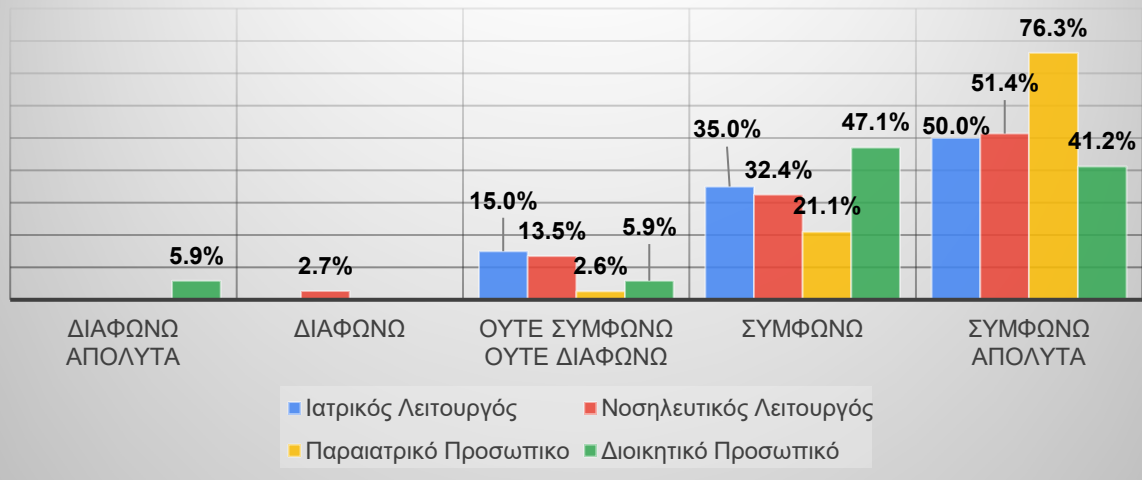
#### **3.3.4.14 Παρακίνηση μέσω της Ίσης μεταχείριση των εργαζομένων**

Οι πρώτες πέντε επιλογές παραγόντων παρακίνησης ολοκληρώνονται με την επιλογή του κινήτρου της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων. Η κινητήρια αυτή δύναμη απολαμβάνει ευρεία αποδοχή από τις υπό μελέτη επαγγελματικές κατηγορίες σε ποσοστό 88,7%.

Συγκεκριμένα, το 97,4% των εργαζομένων που ανήκει στην επαγγελματική ομάδα του Παραϊατρικού Προσωπικού, πιστεύει ότι η ίση μεταχείριση των εργαζομένων είναι σημαντική. Από το σύνολο αυτή της επαγγελματική ομάδας, το 76,3% θεωρεί την ίση μεταχείριση των εργαζομένων ως απολύτως απαραίτητη.

Από την έρευνα διαφαίνεται ότι και οι άλλες επαγγελματικές ομάδες εκτιμούν ιδιαίτερα το εν λόγω κίνητρο, με το Διοικητικό Προσωπικό να το θεωρεί σημαντικό σε ποσοστό 88,2%, το Ιατρικό Προσωπικό σε ποσοστό 85% και το Νοσηλευτικό Προσωπικό σε ποσοστό 83,8%.

Το κίνητρο της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων σε σχέση με την επαγγελματική κατηγορία



**Διάγραμμα 72.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ίση μεταχείριση των εργαζομένων»

Ιατρικός Λειτουργός	Νοσηλευτικός Λειτουργός	Παραϊατρικό Προσωπικό	Διοικητικό Προσωπικό
85.0%	83.8%	97.4%	88.2%

**Πίνακας 21.** Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τον παράγοντα παρακίνησης «Ίση μεταχείριση των εργαζομένων» ανα επαγγελματική κατηγορία

## 3.4 Συμπεράσματα

### 3.4.1 Ανάλυση συμπερασμάτων

Για τους σκοπούς της εν λόγω μελέτης δόθηκαν με τυχαία διανομή 175 ερωτηματολόγια από τα οποία επεστράφησαν ορθά συμπληρωμένα τα 115 (66%). Στο σύνολο των 115 ερωτηματολογίων, 21 (18,3%) συμπληρώθηκαν από άντρες συμμετέχοντες και 94 (81,7%) από γυναίκες. Οι ηλικιακές ομάδες που συμμετείχαν κατανεμήθηκαν ως εξής:

1. Για την κατηγορία 20-30 ετών το ποσοστό συμμετεχόντων ήταν 14,8%
2. Για την κατηγορία 30-40 ετών το ποσοστό ήταν 33%
3. Για την κατηγορία 40-50 ετών το ποσοστό ήταν 34,8%
4. Για την κατηγορία 50-60 ετών το ποσοστό ήταν 14,8% και
5. Για την κατηγορία 60-70 ετών το ποσοστό ήταν 2,6%

Τα έτη προϋπηρεσία των συμμετεχόντων κατανεμήθηκαν στις κατηγορίες από 0 μέχρι 5 έτη (35,7%), από 5-10 έτη (10,4%), από 10-15 έτη (14,8%), από 15-20 έτη (20,9%) και τέλος από 20 και άνω έτη προϋπηρεσίας (18,3%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργοδοτούνται ως Μόνιμο Προσωπικό σε ποσοστό 33%. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι Αορίστου Χρόνου (32,2%), οι εργαζόμενοι με σύμβαση ΟΚΥΠΥ (13%) και οι υπόλοιπες κατηγορίες με μικρότερα ποσοστά. Οι πολυπληθέστερες κατηγορίες εργαζομένων με βάση την επαγγελματική τους κατηγορία ήταν το Παραϊατρικό Προσωπικό σε ποσοστό 33%, το Νοσηλευτικό Προσωπικό σε ποσοστό 32,2%, το Ιατρικό Προσωπικό σε ποσοστό 17,4% και το Διοικητικό Προσωπικό σε ποσοστό 14,8%. Στη πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες αποτελούν το υφιστάμενο προσωπικό με ποσοστό 83,5%, ακολουθούν οι προϊστάμενοι με ποσοστό 13,9% και οι διευθυντές με ποσοστό 2,6%.

Πιο κάτω παρουσιάζονται τα ερωτήματα, με την υψηλότερη θετική συσπείρωση σε σχέση με το σύνολο των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης. Τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση, καταδεικνύουν ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ως τον πλέον θετικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης με ποσοστό 86,1% (ερώτημα 7, Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους

μου). Ο παράγοντας αυτός απολαμβάνει την πρώτη θέση στις επιλογές των εργαζομένων και καταδεικνύει την ενότητα που τους χαρακτηρίζει. Είναι πολύ πιθανόν η ενότητα αυτή να πηγάζει μέσω του ιερού σκοπού της διασφάλισης της δημόσιας υγείας και της ευημερίας των ασθενών.

Στη δεύτερη θέση των παραγόντων ικανοποίησης βρίσκεται η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας σε ποσοστό 80,9% (ερώτημα 27, Αισθάνομαι περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω), γεγονός που αποδεικνύει ότι η επιλογή των επαγγελματιών υγείας και άλλων εργαζομένων να εργαστούν στο Νοσοκομείο, είναι απόλυτα συνειδητή απόφαση και τους οδηγεί στη προσωπική ολοκλήρωση. Ο αμέσως επόμενος παράγοντας ικανοποίησης των εργαζομένων που απολαμβάνει την αποδοχή και την αναγνώριση των εργαζομένων, φαίνεται να είναι η ικανοποίηση τους από τον προϊστάμενο τους. Το σχετικό ερώτημα (ερώτημα 30, Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου) που επιλέχθηκε για αυτό τον παράγοντα, απολαμβάνει ποσοστό αποδοχής 68,7%. Το συμπέρασμα αυτό συνδέεται απόλυτα με την πολύ καλή σχέση που απολαμβάνουν οι συνάδελφοι μεταξύ τους.

Στον αντίποδα ιδιαίτερα αρνητική άποψη φαίνεται να έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την αμοιβή τους. Το γεγονός ότι στο ερώτημα 10 που αναφέρει, «Οι αυξήσεις στον μισθό μου είναι πολύ μικρές και δεν είναι συχνές» η πλειοψηφία φαίνεται να συμφωνεί με αυτή σε ποσοστό 80,9%, που είναι η 4η υψηλότερη σε συσπείρωση απόψεων, στο σύνολο των ερωτημάτων.

Άλλος ένα παράγοντας με ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά αρνητικής απήχησης, είναι η ικανοποίηση από την επίτευξη και την αναγνώριση της εργασίας (ερώτημα 23, «Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες», σε ποσοστό 77,4%). Διαφαίνεται λοιπόν, ότι το έργο των εργαζομένων δεν απολαμβάνει την εκτίμηση που θα επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι.

Επιπλέον, η δυσaráεσκεια του προσωπικού είναι περισσότερο από εμφανής σε σχέση με τις δυνατότητες προαγωγής που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι (ερώτημα 2, «Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία μου» με ποσοστό 73%), αφού φαίνεται ότι οι ευκαιρίες αυτές είναι λίγες και σπάνιες. Αρνητικά αντιμετωπίζουν και τις επιπλέον παροχές που απολαμβάνουν οι



εργαζόμενοι στο Μακάριο Νοσοκομείο σε ποσοστό 70,4% (ερώτημα 29, «Υπάρχουν παροχές πέραν του μισθού που δεν λαμβάνουμε, ενώ θα έπρεπε»), ολοκληρώνοντας έτσι το κύκλο των παραγόντων ικανοποίηση που παρουσιάζεται πιο έντονο το αίσθημα της δυσαρέσκειας.

Η σημαντικότητα της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα στο χώρο της υγείας, όπου απαιτεί μεγάλες ψυχικές και σωματικές αντοχές λόγω της φύσης του επαγγέλματος αλλά και των δύσκολων ωρών εργασίας, σκιαγραφείται ξεκάθαρα μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής. Συγκεκριμένα, αναλύοντας το πίνακα με τα ποσοστά θετικής αποδοχής των παραγόντων παρακίνησης, παρατηρούμε ότι έχουν μια διακύμανση από το 71,3% μέχρι και 93%. Αυτό καταδεικνύει περίτρανα την σημαντικότητα όλων των παραγόντων παρακίνησης. Επιπλέον ιδιαίτερη μεία θα πρέπει να γίνει σε τρεις συγκεκριμένους παράγοντες παρακίνησης που παρουσιάζουν εξαιρετικά υψηλά ποσοστά θετικής αποδοχής από τους εργαζομένους στο NAMIII. Οι παράγοντες αυτοί είναι, η Αναγνώριση της εργασίας με ποσοστό 93%, η Ανθρωποκεντρική προσέγγιση με ποσοστό 91,3% και η Ενθάρρυνση και ο Έπαινος με ακριβώς το ίδιο ποσοστό 91,3%. Από τα ποσοστά αυτών των παραγόντων συμπεραίνεται ότι η μεγαλύτερη ευχαρίστησης των εργαζομένων για την εργασία τους δεν προέρχεται από την αμοιβή ή τις επιπλέον παροχές αλλά από χαρακτηριστικά όπως, την ενσυναίσθηση, την ενθάρρυνση και την αναγνώριση που λαμβάνουν για την εργασία τους. Παρομοίως ψηλά επίπεδα ευχαρίστησης, φαίνεται να παρουσιάζει και το κίνητρο της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων, με το ποσοστό θετικής αποδοχής να φθάνει το 88,7%. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων, που δυστυχώς δεν βρίσκεται ψηλά στην ατζέντα του ΟΚΥΠΥ, θεωρείται σημαντικός παράγοντας παρακίνησης από τους εργαζόμενους σε ποσοστό 86,9%. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων ωφελεί όχι μόνο τους ίδιους αλλά και τον οργανισμό, αφού οδηγεί στη βελτίωση της προσωπικής τους απόδοσης και κατ' επέκταση των Υπηρεσιών Υγείας που προσφέρει το Νοσοκομείο.

Στις τελευταίες τρεις θέσεις των προτεινομένων παραγόντων παρακίνησης βρίσκονται οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους/συνεργάτες, οι

διαπροσωπικές σχέσεις με τους προϊστάμενους και τέλος η συμμετοχή στα κέντρα αποφάσεων, με ποσοστά 79,1%, 78,3% και 71,3% αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, όπως διαφαίνεται και από την έρευνα εργασιακή ικανοποίησης που αναλύθηκε προηγουμένως, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους αναγνωρίζονται ως πολύ ικανοποιητικές και ίσως αυτός είναι ο λόγος που σαν κίνητρο δεν έχει τόση θετική αποδοχή όσο τα άλλα κίνητρα. Τέλος, η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εργαζόμενους για να λαμβάνουν μέρος στα κέντρα αποφάσεων, είναι ένας παράγοντας που θεωρώ ότι αποσαφηνίζει την χαρακτηριστική απαξίωση που αποδίδει η κοινωνία μας, για αυτούς που αποφασίζουν για εμάς και τις αποφάσεις που λαμβάνουν, όπως επίσης και την ευθυνοφοβία που μας χαρακτηρίζει γενικότερα ως λαό.

### **3.4.2 Συγκριτικά αποτελέσματα σε σχέση με άλλες αντίστοιχες μελέτες**

Σε μια προσπάθεια να αξιολογηθούν περαιτέρω τα αποτελέσματα της έρευνας μας, έγινε μια προσπάθεια σύγκρισης των αποτελεσμάτων που εξάχθηκαν με αυτά άλλων σχετικών ερευνών.

Συγκεκριμένα παίρνοντας τα αποτελέσματα μια παρόμοιας έρευνας στο Νοσοκομείο ΑΧΕΠΑ Θεσσαλονίκης (Μάλαμα 2021), όπου χρησιμοποιήθηκε το ίδιο ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης, φαίνεται να ταυτίζονται οι απόψεις των εργαζομένων όσον αφορά το επίπεδο ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας και τη σχέση με τους συναδέλφους τους. Στη χαμηλότερη θέση των επιλογών των εργαζομένων είναι η ικανοποίηση τους από την αμοιβή τους, γεγονός που επιβεβαιώνεται και στη δική μας έρευνα, με υψηλό ποσοστό δυσαρέσκειας. Επιπλέον, η έλλειψη ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας είναι ένας επίσης σημαντικός παράγοντας μη ικανοποίησης, που αναδείχθηκε με μεγάλο ποσοστό από την έρευνα αυτή.

Από τα συμπεράσματα μια άλλης έρευνας με δείγμα 200ων νοσηλευτών στο Νοσοκομείο Πάφου, διαφάνηκε η πολύ καλή σχέση των νοσηλευτών με τους προϊσταμένους τους αλλά και με τους συναδέλφους τους. Τα δεδομένα αυτά ταυτίζονται και με τα αποτελέσματα της δικής μας έρευνας. Στην αντίθετη όχθη

διαπιστώνεται η μεγάλη δυσαρέσκεια του προσωπικού σε σχέση με την αμοιβή που λαμβάνει από τα καθήκοντα που ασκεί, αλλά και η μεγάλη δυσαρέσκεια για το επίπεδο επικοινωνία τους με την διοίκηση του Νοσοκομείου (Φιλίππου 2016). Η ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους έχει τη μεγαλύτερη αποδοχή σε ακόμα μια σχετική έρευνα σε δείγμα 189 εργαζομένων στα Νοσοκομεία του Νομού Λασιθίου, μαζί με την επίτευξη και την αναγνώριση από την εργασία. Αντίθετα, οι δυνατότητες προαγωγής και η επικοινωνία με τη διοίκηση, είναι δύο παράγοντες που δεν απολαμβάνουν την αποδοχή και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Γαβριλάκη 2019).

Τέλος σε μια άλλη συγκριτική μελέτη που πραγματοποιήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο Τρικάλων σε νοσηλευτικό προσωπικό, παρουσιάζεται ο παράγοντας ικανοποίησης της εποπτείας από τον/την προϊστάμενο/η, ως ο παράγοντας με την μεγαλύτερη αποδοχή. Λίγο πιο πίσω σε αποδοχή εμφανίζονται οι παράγοντες ικανοποίησης που αφορούν τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τη φύση της εργασίας. Στη τελευταία θέση των παραγόντων ικανοποίησης σύμφωνα με τις επιλογές των συμμετεχόντων βρίσκονται η προαγωγή, τα προνόμια και οφέλη και ο μισθός (Φυσικοπούλου 2020).

### **3.5 Επίλογος**

Εδώ και πολλά χρόνια, λόγω της συνεχής και αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα στον χώρο των επιχειρήσεων, γίνεται μια προσπάθεια από τις επιχειρήσεις να πετύχουν τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εφαρμογή του Γενικού Σχεδίου Υγείας (ΓεΣΥ) την 1η Ιουνίου 2019, δημιούργησε και στο χώρο της υγείας, νέες ανάγκες και προοπτικές. Συγκεκριμένα τα Δημόσια Νοσηλευτήρια που μέχρι πρόσφατα δεν ανταγωνίζονταν επι ίσης όροις τα Ιδιωτικά Νοσηλευτήρια, καλούνται μέσω της ορθής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να το επιτύχουν αυτό, θα πρέπει δημιουργήσουν μια ηθική δέσμευση στους εργαζόμενους τους, «υποχρεώνοντάς» τους να δίνουν καθημερινά τον καλύτερό τους εαυτό για το καλό του οργανισμού.

Οι υπεύθυνες Διοικήσεις των Νοσοκομείων έχουν υποχρέωση να εγκύψουν στις ανάγκες των εργαζομένων και να ακροαστούν τους προβληματισμούς τους, ωθώντας τους μέσω των βέλτιστων διοικητικών πρακτικών να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους, προάγοντας ταυτόχρονα μεταξύ των εργαζομένων, την αξιοπιστία, τη δικαιοσύνη, το σεβασμό την υπερηφάνεια και τη συντροφικότητα, χαρακτηριστικά που οδηγούν στο ευ ζην των ίδιων των εργαζομένων και κατ' επέκταση να διαμορφώσουν ένα υγιές και εποικοδομητικό περιβάλλον εργασίας (Ιορδάνογλου 2008).

Σκοπός λοιπόν της έρευνας αυτής που διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, είναι να αξιολογηθεί το επίπεδο ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων στο Νοσοκομείο Αρχιεπίσκοπος Μακάριος III. Η προσπάθεια να αποκρυπτογραφηθούν οι παράγοντες παρακίνησης σε έναν τόσο απαιτητικό και ψυχοφθόρο τομέα εργασίας, αναδεικνύει την ανάγκη για ενίσχυση των κινητήριων δυνάμεων που οδηγούν τους εργαζόμενους στην αύξηση της απόδοσής τους.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στο Νοσοκομείο Αρχιεπίσκοπος Μακάριος III, είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό από τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους τους, αλλά και από τη φύση της δουλειάς τους. Αντίθετα, παρουσιάζονται δυσαρεστημένοι από την αμοιβή τους σε σχέση με την εργασία τους, τις επιπλέον παροχές που απολαμβάνουν αλλά και την αναγνώριση της εργασίας τους. Παρόμοιες μελέτες που έγιναν σε νοσοκομεία της Κύπρου και της Ελλάδας φαίνεται να καταλήγουν στα ίδια συμπεράσματα.

Οι παράγοντες παρακίνησης που θα επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι να απολαμβάνουν, συμπεριλαμβάνει κυρίως την αναγνώριση της εργασίας, την ανθρωποκεντρική προσέγγιση και την ενθάρρυνσή και τον έπαινο. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι φαίνεται να παρακινούνται λιγότερο από τη συμμετοχή τους στα κέντρα αποφάσεων και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με συναδέλφους τους ή/και με τους προϊσταμένους τους, χωρίς να σημαίνει ότι τα κίνητρα αυτά δεν θεωρούνται εξίσου σημαντικά και απαραίτητα στην εργασία τους.

Η μελέτη αυτή δίνει αρκετή τροφή για σκέψη στις διευθύνσεις των Νοσοκομείων και αποτελεί ένα καλό προζύμι στη προσπάθεια για καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού. Επιπλέον, εξυπηρετεί πλήρως τους στόχους που ετέθησαν εξ' αρχής που ήταν η απομόνωση των παραγόντων εργασιακή παρακίνησης και ικανοποίησης.

Αδυναμία της εν λόγω έρευνας ήταν το σχετικά μικρό της δείγμα σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων στο ΝΑΜΙΙΙ(έλαβαν μέρος 115 εργαζόμενοι από το σύνολο των 696) και η δυσκολία πρόσβασης στους χώρους του Νοσοκομείου λόγω των περιορισμών της πανδημίας.

Αν αναλογιστούμε ότι ο κάθε ένας από εμάς αφιερώνει περίπου το 1/3 της καθημερινότητας του στην εργασία, θα συμπεράνουμε το σημαντικό ρόλο που έχει να διαδραματίσει η εργασία μας στην προσωπική μας ευημερία. Αναμφίβολα ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να μας δώσει κίνητρα για αυτοβελτίωση, αυτοανάπτυξη και καλύτερη ποιότητα ζωής.

Στη Διοίκηση συνηθίζεται να αναφέρεται ότι μία επιχείρηση έχει δύο κατηγορίες πελατών, τους εξωτερικούς πελάτες (αγοραστές) και τους εσωτερικούς πελάτες (εργαζόμενους). Όσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση να έχει ικανοποιημένους τους εξωτερικούς πελάτες, άλλο τόσο και περισσότερο σημαντικό είναι να κρατά ικανοποιημένους τους εσωτερικούς πελάτες, ιδιαίτερα σε συνθήκες ΓεΣΥ όπου πλέον τα Δημόσια Νοσηλευτήρια έχουν να ανταγωνιστούν τα Ιδιωτικά. Είναι γεγονός ότι ένα ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον αυξάνει το αίσθημα δέσμευσης των εργαζομένων προς τον Οργανισμό, τη διάθεση να συνεισφέρουν νέες ιδέες και γνώσεις, γίνεται πόλος έλξης για ταλαντούχους εργαζομένους, αναβαθμίζει την ποιότητα της συνεργασίας και της καινοτομίας στο χώρο εργασίας, αυξάνει την κερδοφορία του οργανισμού και δημιουργεί καλή φήμη στην αγορά των υπηρεσιών υγείας η οποία μεταφράζεται σε αξιοπιστία και ολική ποιότητα.



# Παράρτημα Α

## Γενικό Σχέδιο Υγείας

### A.1 Γενικό Σχέδιο Υγείας (ΓεΣΥ)

Το Γενικό Σχέδιο Υγείας (ΓεΣΥ) της Κύπρου ξεκίνησε το ταξίδι του το 2001, όπου ψηφίστηκε και ο πρώτος νόμος (ο περί του Γενικού Συστήματος Υγείας Νόμος του 2001 (Ν.89(Ι)/2001) (Κυπριακή Δημοκρατία 2001) που προέβλεπε την ίδρυση και εισαγωγή του Γενικού Σχεδίου Υγείας. Στην εν λόγω νομοθεσία περιλαμβάνονται τα εξής: 1) Ίδρυση και Σκοποί του Οργανισμού Ασφάλισης Υγείας, 2) Προσωπικό του Οργανισμού Ασφάλισης Υγείας, 3) Σύσταση Επιτροπών, 4) Δικαιούχοι, 5) Σύστημα Ασφάλισης Υγείας, 6) Οργάνωση της Παροχής Ιατροφαρμακευτικής Φροντίδας, 7) Επίτροπος Εποπτείας, 8) Δημοσιονομικές Διατάξεις και 9) Ποικίλες Διατάξεις.

Ο περί Γενικού Συστήματος Υγείας (Τροποποιητικός) Νόμος του 2017 προνοούσε την εφαρμογή του ΓεΣΥ σε δύο φάσεις:

1) Η πρώτη φάση, με ημερομηνία έναρξης την 1η Ιουνίου 2019, προνοούσε την εισαγωγή της εξωνοσοκομειακής φροντίδας υγείας, δηλαδή την παροχή υπηρεσιών υγείας από προσωπικούς ιατρούς και ειδικούς ιατρούς, φαρμακοποιούς και κλινικά εργαστήρια.

2) Η δεύτερη φάση, με ημερομηνία έναρξης την 1η Ιουνίου 2020, προνοούσε όλες τις υπόλοιπες φροντίδες, δηλαδή την ενδονοσοκομειακή φροντίδα υγείας, την φροντίδα υγείας από άλλους επαγγελματίες υγείας, τα τμήματα Ατυχημάτων και Επειγόντων Περιστατικών, τις υπηρεσίες ασθενοφόρων, τους οδοντιάτρους, την ανακουφιστική φροντίδα υγείας και την ιατρική αποκατάσταση.

Λόγω της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας στη χώρα μας, την καθορισμένη ημερομηνία της δεύτερης φάσης εντάχθηκε μόνο η ενδονοσοκομειακή φροντίδα. Την 1η Δεκεμβρίου 2020 εντάχθηκαν και άλλοι επαγγελματίες υγείας (κλινικοί

διαιτολόγοι, εργοθεραπευτές, λογοπαθολόγοι, φυσιοθεραπευτές, κλινικοί ψυχολόγοι, οδοντίατροι). Εκκρεμεί η ένταξη των τμημάτων Ατυχημάτων και Επειγόντων Περιστατικών των Ιδιωτικών Νοσηλευτηρίων, τα οποία ενδέχεται να ενταχθούν σε μεταγενέστερο στάδιο.

### **A.1.1 Βασικοί στόχοι του ΓεΣΥ**

Στόχος του ΓεΣΥ είναι να καταστεί ένα σύγχρονο και ανθρωποκεντρικό σύστημα υγείας, που να έχει ως κύριο στόχο την παροχή σε όλους τους δικαιούχους ποιοτικών υπηρεσιών φροντίδας υγείας. Βασικοί στόχοι του ΓεΣΥ είναι: 1) η καθολική κάλυψη όλου του πληθυσμού, 2) η ισότιμη μεταχείριση όλων των δικαιούχων, 3) η παροχή ολοκληρωμένου πακέτου φροντίδας υγείας, 4) η ελεύθερη επιλογή παροχέα υπηρεσιών φροντίδας υγείας από τον δικαιούχο και 5) η κοινωνική αλληλεγγύη.

Την ευθύνη για τη διαχείριση των ταμείων του ΓεΣΥ έχει ο Οργανισμός Ασφάλισης Υγείας (ΟΑΥ). Η χρηματοδότηση των ταμείων του ΓεΣΥ επιτυγχάνεται με τη καταβολή εισφορών, συμπληρωμών και συνεισφορών από τους δικαιούχους και μέσω του κρατικού προϋπολογισμού. Οι αποζημιώσεις των παρόχων γίνονται από τον ΟΑΥ διαμέσου των ταμείων του ΓεΣΥ.

### **A.2 Οργανισμός Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας (ΟΚΥπΥ)**

Ο Οργανισμός Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας είναι ο μεγαλύτερος πάροχος Υγείας στην Κύπρο με 8 νοσηλευτήρια και 35 Κέντρα Υγείας. Εργοδοτεί πάνω από 700 ιατρικούς λειτουργούς από 54 διαφορετικές ειδικότητες, ενώ αριθμεί συνολικά περίπου 7000 άτομα προσωπικό. Οι υπηρεσίες που προσφέρει ο ΟΚΥπΥ στους δικαιούχους αφορούν σε ολοκληρωμένες υπηρεσίες υγείας που καλύπτουν όλο το φάσμα των αναγκών υγείας του συνόλου της Κύπρου. Η διοίκηση του ΟΚΥπΥ με τη συνεχή επένδυση σε υποδομές, την ενίσχυση σε ανθρώπινο δυναμικό και την προαγωγή της έρευνας, έχει αναλάβει την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών υγείας και αναβαθμίζεται συνεχώς. Βραχυπρόθεσμος στόχος του ΟΚΥπΥ είναι η διοικητική και οικονομική αυτονόμησή του, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί ως



ένας ολοκληρωμένος και οικονομικά υγιής οργανισμός στις απαιτήσεις της κοινωνίας για ποιοτικές υπηρεσίες υγείας.

### **A.2.1 Σκοπός του ΟΚΥπΥ**

Σύμφωνα με «τον περί Ίδρυσης του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας Νόμο του 2017 (73(I)/2017)», ο Οργανισμός έχει τους ακόλουθους σκοπούς:

- (α) Διασφαλίζει την πρόσβαση και την παροχή των προβλεπόμενων από τους περί Ιατρικών Ιδρυμάτων και Υπηρεσιών Νόμους και τους εκδιδόμενους δυνάμει αυτών Κανονισμούς, υπηρεσιών φροντίδας υγείας, καθώς και κάθε άλλη υπηρεσία γενικού συμφέροντος,
- (β) Διασφαλίζει την πρόσβαση και την παροχή των προβλεπόμενων από τον περί Γενικού Συστήματος Υγείας Νόμο, υπηρεσιών φροντίδας υγείας και κάθε άλλη υπηρεσία γενικού συμφέροντος,
- (γ) Παρέχει ιατρικές, νοσηλευτικές ή/και μαιευτικές, παραϊατρικές και άλλες υπηρεσίες σε συναφείς κλάδους και επιστήμες,
- (δ) Αναπτύσσει εκπαιδευτικές και ακαδημαϊκές δραστηριότητες στον τομέα των επιστημών υγείας,
- (ε) Αναπτύσσει ερευνητικές δραστηριότητες στον τομέα των επιστημών υγείας,
- (στ) Εκδίδει πρωτόκολλα, οδηγίες, κατευθυντήριες γραμμές και οτιδήποτε άλλο έχει ως στόχο την προώθηση της ορθής πρακτικής στα δημόσια νοσηλευτήρια,
- (ζ) Αναπτύσσει επιχειρηματικές δραστηριότητες συναφείς με τις υπηρεσίες υγείας με σκοπό την όσο το δυνατό με καλύτερο και πιο προσοδοφόρο τρόπο εκμετάλλευση της περιουσίας που του ανήκει ή που του έχει παραχωρηθεί προς χρήση ή εκμετάλλευση για την επίτευξη των σκοπών του.

### **A.2.2 Διοικητικό Συμβούλιο ΟΚΥπΥ**

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Οργανισμού διορίζεται από το Υπουργικό Συμβούλιο, έπειτα από εισήγηση του Υπουργού Υγείας, και απαρτίζεται από:

- (α) Τον Πρόεδρο του Οργανισμού,
- (β) Ένα μέλος του Συνδέσμου Εγκεκριμένων Λογιστών Κύπρου,
- (γ) Δύο μέλη με εμπειρία στη διοίκηση επιχειρήσεων ή οργανισμών,

- (δ) Δύο μέλη, κατά προτίμηση επαγγελματίες υγείας, με εμπειρία σε διευθυντικές θέσεις στη διοίκηση νοσηλευτηρίων ή άλλων φορέων υγείας,
- (ε) Δύο μέλη, ως εκ της θέσεως τους (ex-officio), που είναι οι Γενικοί Διευθυντές των Υπουργείων Οικονομικών και Υγείας, και
- (στ) Τον Γενικό Διευθυντή και τον Οικονομικό Διευθυντή του ΟΚΥπΥ, χωρίς δικαίωμα ψήφου.

### **A.2.3 Επιστημονικό Συμβούλιο ΟΚΥπΥ**

Πέραν του διοικητικού συμβουλίου, ο ΟΚΥπΥ συστήνει και ένα κεντρικό επιστημονικό συμβούλιο το οποίο έχει ως αρμοδιότητα να συμβουλεύει το Συμβούλιο του Οργανισμού για επιστημονικά θέματα που σχετίζονται με τις υπηρεσίες που προσφέρει ο ΟΚΥπΥ.

### **A.2.4 Κεντρική Διεύθυνση ΟΚΥπΥ**

Η Κεντρική Διεύθυνση του ΟΚΥπΥ αποτελείται από:

- 1) Τον Γενικό Διευθυντή του ΟΚΥπΥ
- 2) Τον Επιχειρησιακό Διευθυντή και τον Οικονομικό Διευθυντή
- 3) Τον Ιατρικό Διευθυντή και τον Νοσηλευτικό Διευθυντή
- 4) Τους Διευθυντές των διαφόρων Διευθύνσεων:
  - a) Διεύθυνσης Λευκωσίας,
  - b) Διεύθυνσης Λεμεσού-Πάφου,
  - c) Διεύθυνσης Λάρνακας-Αμμοχώστου,
  - d) Διεύθυνσης Ψυχικής Υγείας,
  - e) Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας,
  - f) Διεύθυνσης Υπηρεσίας Ασθενοφόρων

(Βουλή των Αντιπροσώπων, Κυπριακή Δημοκρατία 2017).

# Παράρτημα Β

## Θεωρίες Παρακίνησης

### B.1 Θεωρία του Maslow

#### ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

«Πρέπει να δίνονται οι ευκαιρίες στους εργαζόμενους προκειμένου να ικανοποιούν τις ανάγκες τους.» – ABRAHAM MASLOW

Η θεωρία των αναγκών του Maslow είναι ίσως η πιο διαδομένη θεωρία παρακίνησης και συναντάται στα πλείστα βιβλία που πραγματεύονται την έννοιά της. Ο Abraham Maslow υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος είναι ένα ον που παρακινείται διαμέσου των αναγκών που θέλει να ικανοποιήσει. Αντίθετα με τις άλλες θεωρίες, ο Maslow αναφέρει ότι η ανάγκη του ανθρώπου εξετάζεται σε συνάρτηση με τις υπόλοιπες του ανάγκες. Ταξινομήσε τις ανθρώπινες ανάγκες σε μια φυσική σειρά 5 επιπέδων, σύμφωνα με την ανθρώπινη συμπεριφορά σε μια αύξουσα σχέση αναλόγως της σημαντικότητάς τους (Μακρυγιωργάκης 2001: 178). Πρόσφατα προτάθηκε από τους επιστήμονες του χώρου και μια 6η στη σειρά ανάγκη (ενδογενείς αξίες), η οποία λέγεται ότι έχει τις ρίζες της στον Maslow, αλλά δεν τυγχάνει ευρείας αποδοχής (Robbins and Judge 2018: 214). Οι ανάγκες λοιπόν εμφανίζονται κλιμακωτά με σειρά προτεραιότητας. Την ικανοποίηση μιας ανάγκης ακολουθεί μια επόμενη ανάγκη και ούτω καθεξής. Ο άνθρωπος ως εκ της φύσης του συνεχώς αναζητά και επιθυμεί κάτι καινούριο. Τα κίνητρα για την κατάκτηση μιας ανάγκης σχετίζονται με τον βαθμό ικανοποίησης που προσφέρει η ανάγκη αυτή και με την παρόρμηση απόκτησης κάποιας άλλης ανάγκης (Μπουραντάς 2018: 261). Αναλύοντας λοιπόν σε βάθος τη θεωρία του Maslow, οι ανάγκες που προτείνει ως κίνητρα παρουσιάζονται σχηματικά ως πυραμίδα και ταξινομούνται με βάση τις σημαντικότερες (οι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας) μέχρι τις λιγότερο σημαντικές για την επιβίωση (στη κορυφή της πυραμίδας) (Maslow 1970). Συνεπώς τα στάδια της ιεράρχησης έχουν ως εξής (Robbins and Judge 2018: 214-215, Ζαβλανός 2002: 95-101, Μπουραντάς 2018: 258-261):

1. **Φυσιολογικές ανάγκες.** Στο πρώτο σκαλοπάτι της πυραμίδας εμφανίζονται οι ανάγκες αυτές που ο άνθρωπος θεωρεί ως απαραίτητες για την επιβίωσή του. Μερικές από τις πιο σημαντικές είναι η τροφή, το οξυγόνο, η στέγη, η ένδυση, η γενετήσια πράξη κ.λπ. Σε περίπτωση που ο άνθρωπος αδυνατεί να ικανοποιήσει αυτές τις βασικές ανάγκες, τότε διακυβεύεται η υγεία και η επιβίωσή του. Ως εκ τούτου, η μη ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών δεν τον ωθεί-παρακινεί να επιδιώξει την απόκτηση άλλων αναγκών που βρίσκονται σε μεταγενέστερο στάδιο.
2. **Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας.** Οι ανάγκες αυτές δημιουργούνται μέσα από τα συναισθήματα του φόβου για επιβίωση και της ανάγκης για αυτοσυντήρηση. Ο άνθρωπος επιδιώκει να διατηρεί τη σωματική και ψυχική του ασφάλεια και σταθερότητα. Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής αποτελούν οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας, η σιγουριά στην εργασία (μόνιμη απασχόληση), η επαγγελματική εξέλιξη και ανέλιξη, η ασφάλιση από κινδύνους που έχουν να κάνουν με την υγεία του αλλά και με τα υλικά αγαθά που καλύπτουν τις φυσιολογικές του ανάγκες (ασφάλεια στέγης) κ.λπ.
3. **Κοινωνικές ανάγκες.** Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, έχει τη φυσική επιθυμία να γίνεται δεκτός, να συνδέεται με άλλους ανθρώπους, να νιώθει στοργή, συντροφικότητα και φιλία. Επιπλέον, νιώθει την ανάγκη να δίνει και να παίρνει από τους συνανθρώπους του και να απολαμβάνει την εκτίμηση, την κατανόηση και την αγάπη.
4. **Ανάγκη αυτοεκτίμησης και αναγνώρισης.** Αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες. Σε αυτή την κατηγορία οι ανάγκες έχουν να κάνουν με την αναγνώριση από τους άλλους, την αυτοεκτίμηση και τον αυτοσεβασμό, το κύρος, τη φήμη κ.ά. Οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας μπορούν να διαχωριστούν σε εσωτερικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με το πώς ο ίδιος ο άνθρωπος βλέπει τον εαυτό του και εξωτερικούς παράγοντες, δηλαδή με το πώς ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται ότι τον βλέπουν οι άλλοι. Σε περίπτωση που το άτομο δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αυτές, τότε οδηγείται σε απογοήτευση ή και απάθεια.
5. **Ανάγκη αυτοπραγμάτωσης.** Τέλος η κατηγορία αυτή αποτελεί την ανώτερη κατηγορία αναγκών και έχει να κάνει με την ολοκλήρωση-αυτοεκπλήρωση του ανθρώπου. Ο άνθρωπος έχει ικανοποιήσει όλες τις κατηγορίες αναγκών που προηγήθηκαν (στον βαθμό που εκείνον ικανοποιούσαν) και έχει εκπληρώσει τις

προσδοκίες και τις φιλοδοξίες που είχε θέσει. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης αποτελούν η ανάπτυξη, η επιτυχία, η εξέλιξη η αξιοποίηση του δυναμικού και αυτοεκπλήρωση του ανθρώπου.

Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ποικίλες, και ο άνθρωπος ως πολύπλοκο ον αναζητά τις ανάγκες που τον καλύπτουν στον βαθμό που τον ικανοποιούν, σε συνάρτηση με το εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον. Η ικανοποίηση μίας ανάγκης (στον βαθμό που ικανοποιεί τον καθένα μας) οδηγεί στη δημιουργία-αναζήτηση μιας επόμενης ανάγκης. Για τους περισσότερους ανθρώπους στη σημερινή σύγχρονη κοινωνία, όλες οι ανάγκες έχουν λίγο πολύ ικανοποιηθεί, μέχρις ότου απειληθούν εκ νέου κάτω από δυσμενείς συνθήκες, “αναγκάζοντας” τον άνθρωπο να θέσει τις υψηλότερες σε επίπεδο ανάγκες σε δεύτερη μοίρα. Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί μια τάση ικανοποίησης των αναγκών που βρίσκονται στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, να είναι περισσότερο ευδιάκριτη σε περιπτώσεις όπου το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας και η εκπαιδευτική του στάθμη αναπτύσσεται και εξελίσσεται συνεχώς (Paul, Kenneth and Dewey 2012). Ο Maslow υποστήριζε ότι η αυτοπραγμάτωση που βρίσκεται στην ανώτερη βαθμίδα ιεράρχησης αποτελεί την ολοκλήρωση του ατόμου που πραγματοποιείται μέσω της πλήρους αξιοποίησης όλων των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του, και εκθείαζε τη σημαντικότητα της ανώτερης αυτής βαθμίδας αναφέροντας χαρακτηριστικά πως «Ό,τι μπορεί να επιτύχει να γίνει κάποιος, πρέπει να γίνει.» (Maslow 1970).

## **B.2 Θεωρία του Herzberg**

### **ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ**

«Οι θέσεις εργασίας πρέπει να εμπλουτίζονται με υποκινητικούς παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση.» FREDERICK I. HERZBERG

Η θεωρία των δύο παραγόντων (ονομάζεται και θεωρία της παρακίνησης-υγιεινής) είναι περισσότερο πρακτική από τη θεωρία του Maslow και στηρίζεται στην πεποίθηση ότι η σχέση του ατόμου με την εργασία είναι βασική και η στάση του ατόμου απέναντι σε αυτή μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία. Σύμφωνα με τον Herzberg, φαίνεται να υπάρχει μια σχέση μεταξύ των ενδογενών παραγόντων και των εξωγενών παραγόντων με τα αισθήματα εργασιακής

ικανοποίησης και δυσαρέσκειας αντίστοιχα (Ζαβλανός 2002: 215). Τα ερωτήματα στα οποία στηρίχθηκε η θεωρία αυτή ήταν δύο: 1) Περιγράψετε λεπτομερώς πότε αισθάνεστε πολύ ευχαριστημένοι και άνετα με την εργασία σας, 2) Περιγράψετε λεπτομερώς πότε αισθάνεστε πολύ δυσαρεστημένοι και άσχημα με την εργασία σας. Από τα πιο πάνω ερωτήματα, ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια δεν αποτελούσαν δύο αντίθετα άκρα μιας συνέχειας, αλλά δύο ξεχωριστές και διαφορετικές συνθήκες με τη δική τους ξεχωριστή κλίμακα ικανοποίησης (Ζαβλανός 2002: 102). Τα αποτελέσματα της έρευνας των πιο πάνω ερωτημάτων ανέδειξαν χιλιάδες γεγονότα που οδηγούν σε άκρα ικανοποίησης και δυσαρέσκειας (Herzberg 2003: 1-12). Πιο κάτω παρουσιάζεται ένας πίνακας με μερικούς από τους κυριότερους παράγοντες δυσαρέσκειας (διατήρησης) και παρακίνησης.

<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ</b>
Μισθός	Επιτεύγματα, αίσθημα επιτυχίας
Συνθήκες εργασίας	Αναγνώριση
Πολιτική της επιχείρησης και διοίκηση	Δυνατότητες ανάπτυξης
Τρόπος εποπτείας	Δυνατότητες προαγωγών και εξέλιξης
Διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊστάμενους, ομοιόβαθμους, υφιστάμενους)	Ενδιαφέρον της εργασίας
Ασφάλεια και σιγουριά	Ευθύνη-ελευθερία πρωτοβουλιών
Θέση	
<u>ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ - ΜΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ</u>	<u>ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</u>

**Πίνακας 22.** Θεωρία του Herzberg. Παράγοντες διατήρησης και παρακίνησης της εργασιακής ικανοποίησης (Μπουραντάς 2018: 263)

Όταν ένας εργαζόμενος νιώθει δυσαρέσκεια ή μη δυσαρέσκεια από την εργασία του (δηλαδή υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό είτε απουσιάζουν σε μεγάλο βαθμό οι παράγοντες διατήρησης), ο εργαζόμενος προσφέρει στην εργασία του το ελάχιστο αποδεκτό ή το καλύτερα ανεκτό επίπεδο απόδοσης αντίστοιχα (περίπου το 30%

με 60% των δυνατοτήτων του). Η παρουσία των παραγόντων διατήρησης δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να οδηγήσει στην παρακίνηση ή μη παρακίνηση των εργαζομένων. Παραδείγματος χάριν, το γεγονός ότι ο μισθός είναι πολύ ικανοποιητικός δεν αποτελεί παράγοντα ενεργοποίησης της παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων για την εργασία. Κανένας εργαζόμενος δεν είναι διατεθειμένος να δώσει τον καλύτερό του εαυτό επειδή η εργασία του είναι κοντά στο σπίτι του, έχει όμορφο γραφείο, έχει καλό ωράριο κ.λπ. Η παρουσία όμως αυτών των παραγόντων είναι απαραίτητη, διότι αποτελούν προϋπόθεση για την παρακίνηση των εργαζομένων. Είναι λοιπόν αναγκαίοι αλλά δεν είναι ικανοί να εξασφαλίσουν την υψηλή διάθεση των εργαζομένων για να αποδώσουν τα μέγιστα (Μπουραντάς 2018: 263-264).

Εάν λοιπόν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται δυσαρέσκεια από τους παράγοντες διατήρησης, τότε η παρώθησή τους εξαρτάται από τους παράγοντες παρακίνησής τους. Για να γίνουν εμφανείς οι βελτιώσεις στη δημιουργία των κινήτρων θα πρέπει η επιχείρηση να εστιαστεί όχι μόνο στους παράγοντες που αποτελούν το περιβάλλον της εργασίας, αλλά και στην ίδια την εργασία. Κάποια παραδείγματα δημιουργίας κινήτρων είναι ο σχεδιασμός των εργασιών έτσι ώστε να προκαλούν τους υπαλλήλους και να τους παρέχουν ευκαιρίες για επιτυχία, αναγνώριση, προαγωγή και προσωπική εξέλιξη. Είναι λοιπόν ξεκάθαρο ότι οι εργαζόμενοι έχουν στην αντίληψή τους στενά συνυφασμένα τα κίνητρα στην εργασία με τον ίδιο τους τον εαυτό και την ικανοποίηση που νιώθουν. Με σκοπό την ορθότερη και αποδοτικότερη εφαρμογή της θεωρίας των δύο παραγόντων, ο Herzberg διατύπωσε τρεις προτάσεις:

1. Εμπλουτισμός της εργασίας
2. Αύξηση της αυτονομίας στην εργασία
3. Διεύρυνση του τρόπου διοίκησης

Η θεωρία του Herzberg έχει αναθεωρηθεί από τους επιστήμονες και πολλοί από αυτούς υποστηρίζουν την ένταξη μίας τρίτης ομάδας παραγόντων που ονομάζονται περιβαλλοντικοί παράγοντες. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν αυτούς τους παράγοντες που παρουσιάζονται και στις δυο πρώτες κατηγορίες του Herzberg, όπως ο μισθός, η δυνατότητα ανάπτυξης, η

πιθανότητα διακινδύνευσης, η σχέση με τους ανώτερους, η κοινωνική θέση κ.λπ. Οι πιο πάνω παράγοντες φαίνεται να έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν και ως παράγοντες δυσαρέσκειας αλλά και σαν κίνητρα παρακίνησης στην εργασία (Ζαβλανός 2002: 104-105).

### **B.3 Σύγκριση θεωριών Maslow και Herzberg**

Όπως γίνεται κατανοητό από τα πιο πάνω, η θεωρία του Maslow έχει σκοπό τον προσδιορισμό των αναγκών ενός ατόμου, ενώ η θεωρία του Herzberg έχει σκοπό τον καθορισμό των στόχων και των κινήτρων που οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών (Ζαβλανός 2002: 105-106). Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard, οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές ανάγκες και εν μέρει οι ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης που συναντάμε στη θεωρία του Maslow κατηγοριοποιούνται κατά Herzberg στην κατηγορία των παραγόντων υγιεινής. Επιπλέον, η κοινωνική θέση κατατάσσεται στην κατηγορία των παραγόντων υγιεινής διότι είναι δυνατόν να αποκτηθεί με τη βοήθεια οικογενειακών δεσμών ή κοινωνικών πιέσεων, επομένως δεν αντιπροσωπεύει ένα προσωπικό επίτευμα ή επιστέγασμα της αναγνώρισης του ατόμου. Αντίθετα η αναγνώριση και η ανάγκη εκτίμησης μαζί με την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης κατατάσσονται κατά τον Herzberg στην κατηγορία των παραγόντων κινήτρων (Paul Hersey and Kenneth Blanchard 1996).

Παρά το ότι ο Maslow συγκεντρώνει την προσοχή του στις γενικές ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο Herzberg προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα πώς η εργασία επιδρά στις βασικές ανάγκες του ατόμου, οι δύο θεωρίες συνηγορούν στο γεγονός ότι η δυσαρέσκεια αυξάνεται όταν το περιβάλλον εργασίας συντελεί στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων (Ζαβλανός 2002: 107).

<u><b>Παράγοντες θεωρίας Malow</b></u>	<u><b>Πράγοντες θεωρίας Herzberg</b></u>
Φυσιολογικές Ανάγκες	Παράγοντες Υγιεινής και συντήρησης
Ανάγκες Ασφάλειας	
Κοινωνικές Ανάγκες	



Ανάγκες για αναγνώριση και κοινωνική θέση	Παράγοντες Κινήτρων
Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης	

**Πίνακας 23.** Σύγκριση της θεωρίας των αναγκών του Maslow με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.

## B.4 Θεωρία του McClelland

### ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

«Πρέπει να δίνονται στους εργαζόμενους ευκαιρίες για επιτυχία ώστε να αισθάνονται ότι αυτοολοκληρώνονται, αναπτύσσονται και δημιουργούν.»,

DAVID C. MCCLELLAND

Στην έρευνά του ο McClelland προσπάθησε να απομονώσει τους παράγοντες που ενεργοποιούν τα άτομα και τα παρακινούν στην εργασία τους. Παρατήρησε ότι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης ήταν η επιθυμία για επιτυχία. Τα άτομα αυτά επιζητούσαν να κατακτήσουν στόχους ενδιάμεσης δυσκολίας και ένιωθαν ικανοποίηση όταν τους κατακτούσαν. Εκτός της ανάγκης για επιτυχία, ο McClelland αναγνώρισε ακόμη δύο κατηγορίες αναγκών που παρακινούσαν τα άτομα και αυτές ήταν η ανάγκη για κοινωνικοποίηση και η ανάγκη για εξουσία (McClelland, 1961). Παρακάτω αναλύονται καλύτερα οι 3 αυτές κατηγορίες:

1) Η ανάγκη για επιτυχία αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο που οδηγεί στην ικανοποίηση. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, τα άτομα που χαρακτηρίζονται από αυτή την ανάγκη επιδιώκουν να κατακτούν στόχους μέσης δυσκολίας, επικεντρώνονται στους εργασιακούς τους στόχους, ενδιαφέρονται για το μέλλον, αποδίδουν με βάση τα κριτήρια που επιλέγουν, θέτουν συνεχώς νέες προκλήσεις και αρέσκονται στο να εξελίσσονται συνεχώς, δίνοντάς τους προσωπική ικανοποίηση. Πιστεύεται ότι η διαμόρφωση της ανάγκης για επιτυχία των ατόμων αυτών, προάγεται από το οικογενειακό αλλά και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον τους κατά την παιδική τους ηλικία, μέσω της ενθάρρυνσής τους να πετύχουν

στόχους από μόνοι τους, αποκτώντας έτσι την ανάγκη κατάκτησης στόχων και επιτυχιών στη ζωή τους.

2) Η ανάγκη για τη δημιουργία κοινωνικών δεσμών με τρίτους χαρακτηρίζεται από την επιθυμία των ανθρώπων να συνάψουν διαπροσωπικές σχέσεις και να αναπτύξουν όσο το δυνατόν περισσότερους και μακροβιότερους διάυλους επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από ισχυρό κοινωνικό κίνητρο, συμμορφώνονται με τα πρότυπα των ομάδων και επιζητούν την επιβεβαίωση του έργου τους από τρίτους. Πιστεύεται ότι τα άτομα αυτά ενθαρρύνθηκαν από την παιδική τους ηλικία να δημιουργούν και να διατηρούν καλές διαπροσωπικές σχέσεις και να αποφεύγουν τις αντιδικίες και τους διαπληκτισμούς, διατηρώντας μία αρεστή προσωπικότητα στην πλειονότητα των ανθρώπων που συναναστρέφονται.

3) Η ανάγκη για εξουσία χαρακτηρίζεται από την επιθυμία για επιρροή άλλων ανθρώπων και καταστάσεων. Το άτομο αυτό αρέσκεται στο να αναλαμβάνει περισσότερους κινδύνους, ενδιαφέρεται για το παρόν και αξιολογεί τις καταστάσεις με βάση την πιθανότητα αλλαγών. Επιλέγει να αναλαμβάνει εργασίες χαμηλού ρίσκου για να φθάνει πιο εύκολα στην επιτυχία. Σε περιπτώσεις που νιώθει απειλή μπορεί να συμπεριφερθεί εχθρικά και συνήθως δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την εξωτερική του εμφάνιση. Έχει παρατηρηθεί ότι τα άτομα αυτά από την παιδική τους ηλικία επιδεικνύουν συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από τον έλεγχο των άλλων παιδιών και την καθοδήγησή τους, ενισχύοντας έτσι με το πέρασ του χρόνου την ανάγκη τους για εξουσία (McClelland, 1985) (McClelland, 1961). Μελετώντας βαθύτερα τα άτομα που χαρακτηρίζονται από την ανάγκη για εξουσία, ο McClelland αναγνώρισε ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς τους το οποίο ονόμασε αναστολέα δραστηριότητας. Παρατήρησε ότι τα άτομα που χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα αναστολέα δραστηριότητας φαίνεται να ικανοποιούν με εγωιστικό τρόπο την ανάγκη για να εξουσιάζουν τους άλλους ικανοποιώντας τις δικές τους προσωπικές επιθυμίες. Αντίθετα, τα άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα αναστολέα δραστηριότητας χρησιμοποιούν την εξουσία με κοινωνικά αποδεκτό τρόπο, χωρίς να εξυπηρετούν τις προσωπικές/εγωιστικές τους

ανάγκες, έχοντας υψηλή την ανάγκη σύνδεσης και τον αυτοέλεγχο (David C. McClelland, David H. Burnham 1976: 54).

Αναπτύσσοντας περαιτέρω τη σκέψη του ο McClelland, υποστήριξε τη δημιουργία δύο διακριτών μορφών εξουσίας στα άτομα που χαρακτηρίζονται από την ανάγκη αυτή και τις ονόμασε θετική μορφή εξουσίας και αρνητική μορφή εξουσίας.

Η θετική μορφή εξουσίας χαρακτηρίζεται από: 1) αποδοχή των κανόνων που έχουν καθοριστεί από τις ιεραρχικές δομές με πηγή δύναμης την υιοθέτηση της εξουσίας και την ιεραρχία, επηρεάζοντας έτσι τους άλλους αλλά ταυτόχρονα επηρεάζονται και οι ίδιοι από το περιβάλλον τους 2) αντιμετωπίζουν με πλήρη σοβαρότητα και επαγγελματισμό την εργασία τους ακολουθώντας τους κανόνες και τις εντολές που δέχονται, εμφανίζοντας ηγετικά χαρακτηριστικά όπως αυτοπειθαχία και αυτοσυγκέντρωση, 3) Τοποθετούν τις εργασιακές ανάγκες πάνω από τις προσωπικές τους ανάγκες, πιστεύοντας ότι η προσωπική τους εξέλιξη είναι αναπόσπαστο κομμάτι της εξέλιξης και βελτίωσης της επιχείρησης που εργάζονται (χαρακτηρίζονται από ισχυρή εργασιακή δέσμευση), 4) Χαρακτηρίζονται από πίστη στη διακασιότητα και επιθυμούν να είναι δίκαιοι με τους συναδέλφους τους και να λαμβάνουν όσα δικαιούνται και όσα αποδίδουν.

Από την άλλη πλευρά η αρνητική εξουσία (ονομάζεται και προσωπική εξουσία), εφαρμόζεται με ιδιοτελείς σκοπούς. Τα άτομα αυτά θέλουν πάντα να κερδίζουν χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε θεμιτά ή αθέμιτα μέσα εξουσιάζοντας το περιβάλλον τους με μοναδικό στόχο την προσωπική ανέλιξη και ευτυχία. Επιπλέον, απουσιάζουν παντελώς από αυτά τα άτομα τα χαρακτηριστικά της ενσυναίσθησης, του αλτρουισμού και της διακασιότητας.

Συμπερασματικά, η ανάλυσή του διαμορφώνεται μέσα από το πρίσμα μιας κυρίως ψυχολογικής παρά πολιτικής θεώρησης των πραγμάτων, και καταλήγει υποστηρίζοντας σθεναρά την κοινωνική εξουσία ως τον πλέον ενδεδειγμένο τύπο εξουσίας με σκοπό την παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων στον μέγιστο βαθμό (D. C. McClelland 1975) (Μάρκοβιτς 2002: 87-93).

## B.5 Θεωρία του Alderfer

### ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ, ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ (ERG THEORY)

«Όταν μια ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δεν μπορεί να ικανοποιηθεί, τότε μια προηγούμενη ανάγκη χαμηλότερου επιπέδου που είχε ικανοποιηθεί παλαιότερα μπορεί να επανέλθει και να επηρεάσει τη συμπεριφορά του ατόμου.»

CLAYTON ALDERFER

Η θεωρία του Alderfer στηρίζεται στο ότι περισσότερες από μία ανάγκες μπορούν να παρακινήσουν ένα άτομο ταυτόχρονα και ότι δεν χάνουν την παρακινητική τους ικανότητα. Θεωρεί ότι δεν απαιτείται η ικανοποίηση μίας ανάγκης που βρίσκεται στα χαμηλότερα επίπεδα αναγκών για να προχωρήσει κάποιο άτομο στην προσπάθεια για ικανοποίηση μιας άλλης κατηγορίας ανάγκης. Επιπλέον, οι ανάγκες όπως έχουν τοποθετηθεί από τον Alderfer μπορούν να παρουσιάζονται ταυτόχρονα και να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων. Μέσα από τη θεωρία του ERG αναγνωρίστηκαν τρεις κατηγορίες αναγκών που οδηγούν στην παρακίνηση. Οι κατηγορίες των αναγκών αυτών είναι:

1) Η ανάγκη για επιβίωση (existence). Αυτή η κατηγορία των αναγκών αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες για επιβίωση και συγκεκριμένα στις επιθυμίες του ατόμου να εξασφαλίσει τροφή, νερό, αέρα, αμοιβή, δηλαδή υλικής υπόστασης. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται επίσης και η ανάγκη της ασφάλειας.

2) Η ανάγκη των ανθρώπινων σχέσεων (relatedness). Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να αναπτύξει καλές διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις με το περιβάλλον του, όπως φίλους, συναδέλφους, συγγενείς κ.λπ.

3) Η ανάγκη της εξέλιξης (Growth). Σε αυτή την κατηγορία παρουσιάζεται η ανάγκη του ατόμου για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, εξασφάλιση ευκαιριών, δημιουργικότητα, αυτοπραγμάτωση κ.λπ. (Alderfer 1972).

Ουσιαστικά, αναγνώρισε την εμφάνιση μίας διπλής προόδου που σε κάθε περίπτωση οδηγεί στην προσπάθεια ικανοποίησης μιας επόμενης ανάγκης. Συγκεκριμένα, όταν ένα άτομο ικανοποιεί μια ανάγκη (π.χ. ανάγκη ύπαρξης), τότε

κατευθείαν του δημιουργείται μια επιθυμία να κατακτήσει την επόμενη (π.χ. ανάγκη συσχέτισης). Ένας δεύτερος δρόμος που οδηγεί στη δημιουργία μιας επόμενης ανάγκης είναι η απογοήτευση από την κατάκτηση μιας πρώτης (π.χ. ανάγκη συσχέτισης) που οδηγεί στην προσπάθεια απόκτησης μιας επόμενης ανάγκης (π.χ. ανάγκη ανάπτυξης). Εν κατακλείδι, διαφαίνεται ότι ένα άτομο είτε αν ακολουθήσει τον δρόμο της ικανοποίησης μιας ανάγκης είτε αν ακολουθήσει τον δρόμο της απογοήτευσης οδηγείται στην ανάγκη ικανοποίησης μιας επόμενης παρακινήτικης ανάγκης (Μάρκοβιτς 2002: 95-97).

Διαμέσου της ανάλυσής του ο Alderfer, αναγνώρισε δύο κύκλους αναγκών στους οποίους μπορεί ένα άτομο να εγκλωβισθεί:

1) Ο κύκλος του εμπλουτισμού. Αυτό συμβαίνει στις περιπτώσεις που κάποιο άτομο καταφέρνει να ικανοποιήσει την ανάγκη του για ανάπτυξη όμως έχει το ανικανοποίητο χαρακτηριστικό που τον «εξαναγκάζει» να επιδιώκει επιπλέον ικανοποίηση από αυτή που πέτυχε. Το γεγονός αυτό τον οδηγεί στο να επιζητά όλο και περισσότερο προκλητικά και δύσκολα εργασιακά μονοπάτια είτε αλλάζοντας εργασία είτε αλλάζοντας χώρο εργασίας κ.ά. για να ικανοποιήσει ξανά την ίδια ανάγκη. Χαρακτηριστικά τα άτομα αυτά δεν είναι ποτέ ικανοποιημένα με την εργασία τους και οποιαδήποτε αποτυχία τους προκύψει την αντιμετωπίζουν με έντονη άρνηση, μεταφέροντας τις ευθύνες σε άλλους ή σε αρνητικές συνθήκες και πιθανόν να οδηγηθούν στην ολοκληρωτική κατάρρευση και παραίτηση του ατόμου.

2) Ο κύκλος του ελλείματος. Σε αυτή την περίπτωση το άτομο αδυνατεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (π.χ. τις ανάγκες ύπαρξης) και γίνεται εμμονικό επιζητώντας επίμονα την ικανοποίησή τους. Εάν οι εργασιακές συνθήκες δεν είναι ευνοϊκές, το άτομο αυτό πιθανόν να εμφανίσει μονομανία (Clayton P. Alderfer, Richard A. Guzzo 1979: 347-361).

Η θεωρία του Alderfer δέχθηκε κριτική για τον περιορισμένο χαρακτήρα του που αναφέρεται σε τρεις μόνο ανάγκες και αντιμετωπίστηκε σαν παρόμοια ή σαν συνέχεια της θεωρίας του Maslow (Μάρκοβιτς 2002: 97).

## **B.6 Θεωρία του Vroom**

### ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ

«Πρέπει να δίδονται στους εργαζόμενους κυρίως ευκαιρίες με ανταμοιβή και πιθανότητα επιτυχίας.» VICTOR VROOM

Η θεωρία της προσδοκίας αποτελεί ίσως την πλέον κατανοητή, ισχύουσα και χρήσιμη θεωρία από όλες τις προαναφερόμενες. Στηρίζεται σε υποθέσεις σχετικά με τις αιτίες που προκαλούν τις συμπεριφορές των ατόμων σε έναν οργανισμό. Ουσιαστικά η ερμηνεία της θεωρίας αυτής στηρίζεται στη συνειδητή διαδικασία λήψης μιας απόφασης, η οποία βασίζεται στην υποκειμενική αντίληψη του ατόμου με σκοπό την κατάκτηση ενός επιθυμητού στόχου (Vroom 1964). Η συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζεται από δύο μορφές δυνάμεων: η μια μορφή είναι οι προσωπικές του αντιλήψεις και η άλλη το περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά. Το κάθε άτομο αποτελεί μια ξεχωριστή και μοναδική οντότητα και οι αποφάσεις που παίρνει στηρίζονται στον προσωπικό του χαρακτήρα, τις εμπειρίες που κουβαλά μαζί του με το πέρασμα του χρόνου, τις προσωπικές του αντιλήψεις και προσδοκίες κ.λπ. Ο δεύτερος παράγοντας που είναι εξίσου σημαντικός είναι το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται και συναναστρέφεται, όπως οι συνάδελφοί του, οι προϊστάμενοί του, η κουλτούρα της επιχείρησης, το περιβάλλον της επιχείρησης κ.λπ. Έχει παρατηρηθεί ότι διαφορετικό περιβάλλον εργασίας στο ίδιο άτομο μπορεί να διαφοροποιήσει τη συμπεριφορά του. Όλα αυτά τα δεδομένα αποτελούν τους παράγοντες που επιδρούν στις αποφάσεις ενός εργαζομένου στην εργασία του και κατ'επέκταση στην απόδοσή του. Ένα δεύτερο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η δυνατότητα που έχει το άτομο στην εργασία του να αποφασίσει για τις πράξεις του, δηλαδή για τις εργασιακές του αποφάσεις, την προσπάθεια που θα καταβάλει στην εργασία του, το είδος της δουλειάς που θα αφιερώσει τον περισσότερο ή τον λιγότερο χρόνο ή ακόμη αν θα συνεχίσει να εργάζεται στη συγκεκριμένη δουλειά. Επιπλέον, το κάθε άτομο είναι γεγονός ότι παρακινείται στην εργασία του από διαφορετικά κίνητρα και ανάγκες και επιδιώκει διαφορετικούς εργασιακούς στόχους και αμοιβές. Τέλος, ο κάθε εργαζόμενος έχει στο μυαλό του μια διαφορετική αντίληψη σχετικά με τη

συμπεριφορά και τη δράση που θεωρεί ότι είναι καλύτερα να εφαρμόζει στην εργασία του, σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιθυμεί να επιτύχει σε αυτή. Παραδείγματος χάριν, άλλοι μπορεί να θεωρούν ότι οι πολλές ώρες σκληρής εργασίας θα τους βοηθήσουν να ανελιχθούν, ενώ άλλοι αναλώνουν περισσότερο χρόνο στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους για να επιτύχουν τον ίδιο στόχο (M. M. Ζαβλανός 2002: 116).

Με βάση τις πιο πάνω διατυπωμένες υποθέσεις που στηρίζεται η θεωρία του Vroom, έχουν κατηγοριοποιηθεί τρεις βασικές κατηγορίες μεταβλητών/προσδοκιών για την επιτυχή παρακίνηση ενός ατόμου:

1) Προσδοκία επίδοσης – αποτελέσματος ή αμοιβής (Ενεργοποίηση – Instrumentality):

Ένα άτομο προσδοκεί ότι αν ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο είδος συμπεριφοράς στην εργασία του, όπως να έχει υψηλή απόδοση ή η να διεκπεραιώνει γρήγορα και ποιοτικά τις εργασίες του, μπορεί να οδηγηθεί στην ανέλιξη ή στην αύξηση της αμοιβής του. Η μεταβλητή αυτή λοιπόν μετρά τη γνώση του ατόμου ότι η ανταμοιβή που του υποσχέθηκαν θα του δοθεί όταν θα εκπληρώσει με επιτυχία την εργασία που του έχει ανατεθεί. Έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό αυτό-αποτελεσματικότητας εμφανίζουν και υψηλό βαθμό προσδοκίας για ανταμοιβή από την εργασία τους.

2) Ισχύς ή αξία (Δυναμικότητα - Valence):

Η ισχύς ή η αξία της ανταμοιβής των εργαζομένων είναι υποκειμενική και εξαρτάται από τις προσωπικές αντιλήψεις και ανάγκες του κάθε εργαζομένου. Κάποια άτομα δίνουν περισσότερη αξία στην ανάγκη προαγωγής και ανέλιξης για να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για επίτευξη ισχύος, ενώ κάποιοι άλλοι ικανοποιούν με αυτόν τον τρόπο την ανάγκη τους για κοινωνικοποίηση και φιλία με άλλα άτομα.

3) Προσδοκία προσπάθειας – επίδοση (Προσδοκία - Expectancy):

Η προσδοκία αυτή στηρίζεται στην εμπιστοσύνη που έχει ο κάθε εργαζόμενος στις δυνατότητές του για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Τα άτομα που έχουν ισχυρά επίπεδα αυτό-αποτελεσματικότητας χαρακτηρίζονται συνήθως και από

υψηλά επίπεδα προσδοκίας ότι η απόδοσή τους θα τους οδηγήσει στα επιθυμητά επίπεδα (Vroom 1964).

Έχει παρατηρηθεί ότι κάποια άτομα χαρακτηρίζονται από μια ενδογενή δυναμικότητα για την εργασία τους με αποτέλεσμα να αυτό-παρακινούνται και να ευφορούνται από μια ισχυρή εργασιακή ηθική ή ανταγωνιστική παρακίνηση, νιώθοντας πληρότητα. Σε αυτά τα άτομα φαίνεται να μην έχει μεγάλο αποτέλεσμα ο έλεγχός τους από τη διοίκηση διότι παρακινούνται από τον προσωπικό έλεγχο που τους χαρακτηρίζει (John W. Newstrom, Keith Davis 1989).

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι η πραγματική αξία ενός κινήτρου φαίνεται να διαφέρει από την αξία που δίνει στο ίδιο το κίνητρο ο εργαζόμενος αποδέκτης του κινήτρου αυτού (Pinder, 1987: 69-89).

Η θεωρία της παρακίνησης δεν μένει μόνο στο θεωρητικό μέρος της αλλά προχωρά με δείκτες αποδοτικότητας στην εκτίμηση της ικανοποίησης της παρακίνησης (ΠΚ). Και οι τρεις κατηγορίες που προαναφέρθηκαν εκτιμούνται από το -1 (βαθμός αρνητικής δυναμικότητας) μέχρι και +1 (βαθμός θετικής δυναμικότητας), με ενδιάμεσο στάδιο το 0 (βαθμός αδιαφορίας, ούτε θετικός ούτε αρνητικός).

Σύμφωνα με τον Vroom, όλες οι πιο πάνω μεταβλητές έχουν πολλαπλασιαστική σχέση, άρα η παρακίνηση είναι το γινόμενο όλων των μεταβλητών:

$$ΠΚ = (\Delta) \times (\Pi) \times (E)$$

όπου: ΠΚ = Παρακίνηση, Δ=Δυναμικότητα, Π=Προσδοκία, E=Ενεργοποίηση

Η «λειτουργία» της θεωρίας του Vroom αναφέρει ότι η παρακίνηση του εργαζομένου οδηγεί αρχικά σε πρωτεύοντα αποτελέσματα τα οποία απορρέουν από την εμφάνιση συγκεκριμένης συμπεριφοράς και σχετίζονται συγκεκριμένα με την ίδια την εργασία, όπως είναι η παραγωγικότητα, οι απουσίες από την εργασία κ.λπ. Από τα πρωτεύοντα αποτελέσματα ενδέχεται να παραχθούν και δευτερεύοντα αποτελέσματα, όπως η αύξηση των αποδοχών, η προαγωγή κ.λπ. Δεδομένων των πιο πάνω, η μαθηματική σχέση μεταφράζεται ως (Μάρκοβιτς 2002: 133-134):

$$ΕΠ = f(ΠΚ \times I)$$



$$A_2 = A_1 \times \Delta$$

Όπου: ΕΠ =Επίδοση, ΠΚ=Παρακίνηση, Ι=Ικανότητα,

$A_1$ =Πρωτεύοντα αποτελέσματα,  $A_2$ =Δευτερεύοντα αποτελέσματα

Ο μάνατζερ για να επιτύχει τη μέγιστη δυνατή απόδοση από τους υπαλλήλους του θα πρέπει να επιδιώξει την αύξηση των μεταβλητών από τους οποίους εξαρτάται η απόδοσή τους. Επιπλέον, θα πρέπει να καθορίσει ποια είναι τα δευτερεύοντα αποτελέσματα που είναι σημαντικότερα για τους υπαλλήλους και να τα συνδυάσει με τους στόχους επίδοσης που καθορίζονται από την επιχείρηση.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η απόδοση ενός ετόμου είναι συνάρτηση της παρακίνησης και της ικανότητας ενός ατόμου. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιδιώξει να βελτιώσει και τα 2 αυτά χαρακτηριστικά (ως έναν βαθμό) έτσι ώστε να πετύχει το καλύτερο από τον υπάλληλό της.

Φαίνεται λοιπόν ότι η παρακίνηση ενεργεί σαν προωθητική δύναμη που οδηγεί στην προσπάθεια από τον εργαζόμενο. Η ένταση της προσπάθειας σε συνδυασμό με τις ικανότητες του εργαζομένου οδηγεί σε μια επίδοση. Η επίδοση αυτή άλλοτε είναι η επιθυμητή και άλλοτε είναι ανεπαρκής σε σχέση με τις προσδοκίες του ίδιου του ατόμου και του μάνατζερ. Η αμοιβή της επίδοσης τους εργαζομένου πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο προέρχεται από τον ίδιο τον εργοδότη του και αποτελεί την υλική αμοιβή που δέχεται από την εργασία του μέσω των μισθών, του bonus κ.λπ. και το δεύτερο επίπεδο είναι η ηθική αμοιβή ότι πέτυχε τους στόχους του που χαρακτηρίζεται ηθική ικανοποίηση, αναγνώριση, προσωπική ανάπτυξη κ.λπ (M. M. Ζαβλανός 2002: 123-124).

Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένας μάνατζερ κατά την εφαρμογή της θεωρίας των προσδοκιών είναι να ορίσει τα κίνητρα που θα δώσουν την ώθηση στους υπαλλήλους να εργαστούν περισσότερο και να αυξήσουν την απόδοσή τους. Τα κίνητρα σε κάθε άτομο διαφέρουν και εξαρτώνται από το ίδιο το άτομο αλλά και το περιβάλλον του. Για την καλύτερη εφαρμογή της θεωρίας του Vroom οι μάνατζερ θα πρέπει να έχουν υπόψη τους τα εξής:

- 1) Ο μάνατζερ πρέπει να αναγνωρίσει στον υπάλληλό του τα υλικά και ηθικά κίνητρα που έχουν μεγαλύτερη αξία για αυτόν. Για να τα αναγνωρίσει

- μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορους τρόπους όπως: α) να συλλέξει τις πληροφορίες που χρειάζεται με τη χρήση ερωτηματολογίων σχετικά με τις επιθυμίες του β) να παρατηρήσει τις αντιδράσεις του στις διάφορες καταστάσεις ή αμοιβές, γ) να ανιχνεύσει τους επαγγελματικούς του στόχους αλλά και το είδος των αμοιβών που επιθυμεί.
- 2) Ο μάνατζερ θα πρέπει να προσδιορίσει με ακρίβεια και να εφαρμόσει μετρήσιμες μεθόδους για να μπορέσει να εκτιμήσει κατά πόσο η απόδοση των υπαλλήλων του είναι η επιθυμητή και αυτή που έχει ορίσει.
  - 3) Δεδομένου ότι η απόδοση ενός υπαλλήλου εξαρτάται και από την ικανότητα του, ο μάνατζερ θα πρέπει να του δώσει τα απαραίτητα εφόδια που απαιτούνται, έτσι ώστε να αναπτύξει τις σχετικές δυνατότητες-δεξιότητες για να πετύχει τους στόχους του. Επίσης οι στόχοι που θα τεθούν θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να συνάδουν με τις δυνατότητες του υπαλλήλου.
  - 4) Για να επιτύχει ο υπάλληλος την απόδοση που επιθυμεί ο μάνατζερ του, θα πρέπει ο μάνατζερ να αναγνωρίσει στον κάθε υπάλληλο την αμοιβή που θα τον παρακινήσει προς τον στόχο. Η αμοιβή αυτή διαφέρει στο κάθε άτομο. Μπορεί να είναι εσωτερική αμοιβή (π.χ. η προσωπική του ανάπτυξη και βελτίωση) ή εξωτερική αμοιβή (π.χ. η αύξηση του ημερομίσθιού του). Είναι σημαντικό ο μάνατζερ να προσπαθήσει να αναγνωρίσει τα κίνητρα που θα κινητοποιήσουν τον υπάλληλο, ανάλογα με τα δικά του προσωπικά μέτρα και δεδομένα αφουγκραζόμενος τις ανάγκες του.
  - 5) Οι προσδοκίες του μάνατζερ σε σχέση με την απόδοση του υπαλλήλου του πρέπει να είναι σαφείς. Ο μάνατζερ πρέπει να καθοδηγεί, να εκπαιδεύει και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή του υπαλλήλου του σε διάφορα προγράμματα απόκτησης δεξιοτήτων.
  - 6) Το σύστημα εργασίας των εργαζομένων θα πρέπει να στηρίζεται στη δικαιοσύνη κυρίως και όχι μόνο στην ισότητα. Η εφαρμογή της δικαιοσύνης προϋποθέτει ότι ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο πρέπει να αμοιβεται και περισσότερο. Ένα σύστημα δικαιοσύνης θεωρείται πιο δίκαιο από ένα σύστημα ισότητας στο οποίο όλοι οι υπάλληλοι αμοιβονται το ίδιο

ασχέτως απόδοσης, ευθυνών και γνώσεων (David Nadler, J. Richard Hackman, Edward E. Lawler 1980).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το σύστημα δικαιοσύνης να μην συγχέεται με το σύστημα ισότητας. Στο σύστημα δικαιοσύνης οι εργαζόμενοι αμοίβονται αναλόγως της εργασιακής τους απόδοσης και των ευθυνών τους. Στο σύστημα ισότητας θεωρείται ότι όλοι αποδίδουν το ίδιο έργο, και έτσι αμοίβονται και το ίδιο. Στην πραγματικότητα είναι αδύνατον να παράγουν όλοι το ίδιο ακριβώς έργο. Όσον αφορά την παρακίνηση, φαίνεται ότι το σύστημα ισότητας οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα παρακίνησης επομένως και σε μικρή απόδοση σε σχέση με το σύστημα δικαιοσύνης, που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης.

## **B.7 Θεωρία της Δικαιοσύνης**

### **Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ**

«Η δικαιοσύνη ως δικαιοσύνη παίρνει τη μορφή μιας θεωρίας κοινωνικών συμβάσεων.» JOHN RAWLS

Η θεωρία της δικαιοσύνης στηρίζεται στην επιθυμία του ανθρώπου για ίση και δίκαιη μεταχείριση σε σχέση με τα άλλα μέλη της κοινωνίας του. Η δικαιοσύνη και η ισότητα είναι έννοιες υποκειμενικές για το κάθε άτομο, αλλά μπορούν να γίνουν αντιληπτές, μετρήσιμες και συγκρίσιμες. Η σύγκρισή τους μπορεί να γίνει σε σχέση με το έργο που προσφέρουν άλλα άτομα του ίδιου περιβάλλοντος στις ίδιες συνθήκες. Ο Adams ορίζει την αδικία ως εξής: «Αδικία για ένα άτομο είναι το αίσθημα που νιώθει όταν αντιλαμβάνεται πως η συνεισφορά του και απολαβές του είναι δυσανάλογες και άνισες με τη συνεισφορά και τις απολαβές άλλων ατόμων.» (Adams 1963: 67). Η συνεισφορά ενός ατόμου προς την οργάνωση ορίζεται από τις γνώσεις, ικανότητες, χρόνο, προσπάθεια, αποτέλεσμα, εμπειρία συνέπεια, αφοσίωση, εντιμότητα, ποιότητα και ποσότητα εργασίας κ.ά. Οι απολαβές αποτελούν όλα εκείνα που η οργάνωση προσφέρει στο άτομο. Στη σφαίρα των απολαβών μπορούμε να εντάξουμε τις οικονομικές απολαβές, τις προαγωγές, το κύρος, το ενδιαφέρον της δουλειάς, την ασφάλεια, την

ικανοποιητική διοίκηση, την κοινωνική θέση, τις συνθήκες εργασίας, τη σωστή συμπεριφορά του προϊσταμένου κ.ά.

Όταν λοιπόν κάποιο άτομο νιώθει το αίσθημα αδικίας από την εργασία του, προσαρμόζει έτσι τη συμπεριφορά του ώστε να μειώσει την αίσθηση της αδικίας συνήθως μειώνοντας τη συνεισφορά του στην εργασία ή προσπαθώντας να αυξήσει τις απολαβές του. Αν δεν καταφέρει να νιώσει ότι εξισορροπεί το αίσθημα της αδικίας με τις δύο πιο πάνω επιλογές, τότε αποχωρεί από την εργασία του.

Είναι απαραίτητη η υιοθέτηση από την κάθε επιχείρηση ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης και προαγωγών με σκοπό τη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων. Επιπλέον, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει και ένα σύστημα οικονομικών αμοιβών που να εξασφαλίζει την ατομική δικαιοσύνη, την εταιρική δικαιοσύνη και την κοινωνική δικαιοσύνη. Η αξία της αμοιβής των εργαζομένων πρέπει να εκτιμάται σε σχέση με τα προσόντα, τις ευθύνες, τη συμβολή της θέσης στο έργο και στα αποτελέσματα της επιχείρησης, τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και τεχνογνωσία για την υλοποίηση των καθηκόντων κ.ά. Οι αμοιβές σε σχέση με τις ατομικές επιδόσεις δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να οδηγούν σε ανταγωνισμό και έλλειψη ομαδικότητας γιατί κάτι τέτοιο θα είναι σε βάρος της επιχείρησης. Επιπλέον, είναι σημαντικό οι αμοιβές να είναι συγκρίσιμες με τις αμοιβές που ισχύουν στην εκάστοτε αγορά και τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, μειώνοντας το δέλεαρ εργοδότησης των εργαζομένων σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις με καλύτερες απολαβές (Μπουραντάς 2018: 272-275).

Σύμφωνα με τον Adams, αν ένας άνθρωπος αισθάνεται αδικία είτε αρνητική (λαμβάνει λιγότερα από αυτά που έχει) είτε θετική (λαμβάνει περισσότερα από αυτά που έχει), οδηγείται σε παρακίνηση για αποκατάσταση της ισότητας με τις εξής ενέργειες:

- 1) Προσπαθεί να αλλάξει τις εργασιακές εισροές. Στην περίπτωση όπου νιώθει αρνητική αδικία (ότι αμοιβεται λιγότερο από το άτομο που έχει ως μέτρο σύγκρισης) τείνει να μειώσει την προσπάθειά του για απόδοση, ενώ όταν νιώθει θετική αδικία (ότι αμοιβεται περισσότερο από το άτομο που έχει ως μέτρο σύγκρισης) τείνει να κρατά σταθερή την απόδοσή του.

2) Επιδιώκει να αλλάξει την αμοιβή που λαμβάνει είτε με νόμιμο και ηθικό τρόπο (π.χ. ζητώντας αύξηση ή βρίσκοντας τρόπους αύξησης του εισοδήματος) είτε με παράνομο τρόπο (με δόλιες μεθόδους αύξησης του εισοδήματός του).

3) Παραιτείται από την εργασία του αφού πρώτα δείχνει σημάδια δυσαρέσκειας από αυτήν, αποδίδοντας πολύ λιγότερο σε σύγκριση με τους συναδέλφους του, καθυστερώντας στην προσέλευση για την εργασία του ή προχωρώντας συχνά σε συνειδητές απουσίες από την εργασία του.

4) Αλλάζει το μέτρο σύγκρισής του και συγκρίνει τον εαυτό του με κάποιο άλλο άτομο, είτε υψηλότερο στην ιεραρχία είτε χαμηλότερο, αφού κατανοεί ότι το μέτρο σύγκρισης που είχε προηγουμένως δεν είναι συγκρίσιμο πλέον με αυτόν.

5) Μια σπάνια ενέργεια στην οποία μπορεί να προχωρήσει είναι η αποστασιοποίηση από τις καταστάσεις θεωρώντας ότι η αδικία μπορεί να είναι παροδική και ότι τα πράγματα θα αλλάξουν στο μέλλον.

6) Τέλος, μία άλλη ενέργεια που παρατηρείται συνήθως στον δημόσιο τομέα είναι η αλλαγή των αποτελεσμάτων του συγκρίσιμου ατόμου, ζητώντας παραδείγματος χάριν από τον συνάδελφό του να εργάζεται λιγότερο έτσι ώστε να γεφυρώνεται η διαφορά στην απόδοση των δύο ατόμων (Adams 1963).

Λόγω του μεγάλου αριθμού παραγόντων σύγκρισης, είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί η αδικία που μπορεί κάποιο άτομο να νιώθει. Καποιοι εργαζόμενοι μπορεί να στηριχθούν στο υψηλό επίπεδο εκπαίδευσής τους, άλλοι τονίζουν την πολυετή εμπειρία και προϋπηρεσία τους, άλλοι θεωρούν ότι έχουν κάποια στοιχεία της προσωπικότητάς τους που τους κάνουν να ξεχωρίσουν. Για να καμφθεί αυτό το πρόβλημα προτάθηκε από τους Thibaut και Kelley ο όρος «επίπεδο σύγκρισης», προσπαθώντας να δημιουργήσουν ένα κοινώς αποδεκτό μέτρο όπου τα άτομα να μπορούν να το χρησιμοποιήσουν ως δείκτη αξιολόγησης των ανταμοιβών των εργαζομένων..

Οι διάφορες προσπάθειες που ακολούθησαν τα επόμενα χρόνια για ανανέωση της θεωρίας της δικαιοσύνης οδήγησαν στη δημιουργία τριών τύπων ανθρώπων που διαχωρίστηκαν με βάση τις προτιμήσεις τους για δικαιοσύνη. Οι τρεις αυτές κατηγορίες χαρακτηρίστηκαν ως εξής: 1) Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα άτομα που είναι ευαίσθητοποιημένα ως προς την δικαιοσύνη (equity sensitives),

δηλαδή τα άτομα που υποστήριξε η αρχική θεωρία της δικαιοσύνης, 2) Η δεύτερη κατηγορία αποτελείται από τους φιλάνθρωπους (benevolents) και συμπεριλαμβάνει τους ανθρώπους που δεν έχουν πρόβλημα όταν το κλάσμα της δικαιοσύνης είναι μικρότερο για αυτούς από ότι με το συγκρίσιμο άτομο, 3) Η τρίτη κατηγορία αφορά τα άτομα που δεν έχουν πρόβλημα όταν το κλάσμα της δικαιοσύνης είναι μεγαλύτερο για αυτούς, σε σχέση με το συγκρίσιμο άτομο και ονομάζονται δικαιούχοι (entitleds) (Huseman R. C., Hatfield J. D., & Miles E. W. 1987: 222-234).

Μια άλλη μελέτη έδειξε ότι το αίσθημα δικαιοσύνης του εργαζομένου εξαρτάται από τη θέση του στην ιεραρχία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, άτομα που τους δίνεται προαγωγή, άρα και αυξημένες εργασιακές υποχρεώσεις, θεωρούν δίκαιο όπως αυξηθεί και η ανταμοιβή τους. Έτσι το άτομο αυτό δυσαρεστείται και θεωρεί ότι η επιχείρηση δεν τον ανταμοίβει δίκαια όπως θα έπρεπε. Σε μια αντίθετη περίπτωση, αν λοιπόν το άτομο υποβαθμιστεί σε μια θέση χωρίς να μειωθεί ταυτόχρονα και η ανταμοιβή του, αισθάνεται το αίσθημα της θετικής αδικίας, ότι δηλαδή αμοιβείται περισσότερο από ότι θα έπρεπε σε σχέση με τις εργασιακές του υποχρεώσεις (Greenberg 1988: 606-613).

Συμπερασματικά, η θεωρία της δικαιοσύνης είναι ίσως η πιο σύγχρονη, σωστή και αποτελεσματική θεωρία, αλλά η πλέον δύσκολη στην εφαρμογή της λόγω της υποκειμενικότητας των αντιλήψεων των ανθρώπων και των πολλών μεταβλητών που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Η διασφάλιση της σωστής εφαρμογής της προϋποθέτει έναν καλά σχεδιασμένο δείκτη που να συνεκτιμά όλες τις παραμέτρους που σχετίζονται με το αίσθημα δικαιοσύνης στην εργασία, μέσα από το εσωτερικό περιβάλλον της εργασίας, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη και τις μεταβλητές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

# Παράρτημα Γ

## Αποτελέσματα

### Γ.1 Μέρος Α - Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Πιο κάτω παρουσιάζεται ο συγκεντρωτικός πίνακας του Μέρους Α με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τις κατηγορίες που τα αποτελούν, τη συχνότητα εμφάνισης τους στην έρευνα σε απόλυτους αριθμούς και τη ποσοστιαία αναλογία. Στο τέλος κάθε δημογραφικού χαρακτηριστικού αθροίζονται τα σύνολα των συχνοτήτων (115) και της ποσοστιαίας αναλογία (100%).

Δημογραφικά χαρακτηριστικά	Κατηγορίες	Συχνότητα (N)	Ποσοστιαία αναλογία (%)
<b>Φύλο</b>	Άνδρας	21	18.3%
	Γυναίκα	94	81.7%
		115	100%
<b>Ηλικιακή ομάδα</b>	20-30	17	14.8%
	30-40	38	33.0%
	40-50	40	34.8%
	50-60	17	14.8%
	60-70	3	2.6%
		115	100%
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Άγαμος/η	25	21.7%
	Έγγαμος/η	90	78.3%
		115	100%
<b>Έχετε παιδιά;</b>	Ναι	85	73.9%
	Όχι	30	26.1%
		115	100%

<b>Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης</b>	Απολυτήριο	7	6.1%
	Δίπλωμα	4	3.5%
	Πτυχίο	44	38.3%
	Μεταπτυχιακό	55	47.8%
	Διδακτορικό	5	4.3%
		115	100%
<b>Έτη προϋπηρεσίας στο Νοσοκομείο</b>	Μέχρι 5	41	35.7%
	5-10	12	10.4%
	10-15	17	14.8%
	15-20	24	20.9%
	20 και άνω	21	18.3%
		115	100%
<b>Καθεστώς εργοδότησης</b>	Μόνιμο προσωπικό	38	33.0%
	Αορίστου Χρόνου	37	32.2%
	Ορισμένου Χρόνου	8	7.0%
	Ωρομίσθιο προσωπικό	8	7.0%
	Αγορά Υπηρεσιών	7	6.1%
	Σύμβαση ΟΚΥπΥ	15	13.0%
	Ειδικευόμενος	1	0.9%
	Φοιτητής (Πρακτική άσκηση)	1	0.9%
		115	100%
<b>Επαγγελματική κατηγορία</b>	Ιατρικός Λειτουργός	20	17.4%
	Νοσηλευτικός Λειτουργός	37	32.2%
	Παραϊατρικό Προσωπικό	38	33.0%
	Διοικητικό Προσωπικό	17	14.8%
	Βοηθός Νοσοκομειακού Εργαστηρίου	1	0.9%
	Λειτουργός Πληροφορικής	1	0.9%
	Κλητήρας Α' Βοηθειών	1	0.9%
		115	100%
<b>Υπεύθυνη θέση</b>	Διευθυντής/τρια	3	2.6%
	Προϊστάμενος/η	16	13.9%
	Υφιστάμενος/η	96	83.5%
		115	100%



<b>Μισθολογική κατηγορία (καθαρός μισθός)</b>	Μέχρι 1000€	10	8.7%
	1000-1500€	16	13.9%
	1500-2000€	50	43.5%
	2000-2500€	18	15.7%
	2500-3000€	8	7.0%
	3000-3500€	4	3.5%
	3500-4000€	1	0.9%
	4000 και άνω	8	7.0%
		115	100%

**Πίνακας 24.** Συγκεντρωτικά δημογραφικά στοιχεία ανα κατηγορία δημογραφικών χαρακτηριστικών, συχνότητα εμφάνισης και ποσοστιαία αναλογία.

## Γ.2 Μέρος Β – Εργασιακή Ικανοποίηση

Πιο κάτω παρουσιάζεται ο συγκεντρωτικός πίνακας του Μέρους Β με τη σειρά των ερωτημάτων όπως παρουσιάζονται στο ερωτηματολόγιο και τα ποσοστά των θετικών, ουδέτερων και αρνητικών, απόψεων των συμμετεχόντων.

A/A	Ερώτημα	Θετική άποψη (%)	Ουδέτερη άποψη (%)	Αρνητική άποψη (%)
1	Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου	86.1%	10.4%	3.5%
2	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	81.7%	13.9%	4.3%
3	Αισθάνομαι περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	80.9%	14.8%	4.3%
4	Οι αυξήσεις στον μισθό μου είναι πολύ μικρές και δεν είναι συχνές	80.9%	13.0%	6.1%
5	Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες	77.4%	13.0%	9.6%
6	Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου ή μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου	76.5%	16.5%	7.0%
7	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία μου	73.0%	19.1%	7.8%

8	Οι εργαζόμενοι που διεκπεραιώνουν καλά και σωστά τη δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	10.4%	17.4%	72.2%
9	Υπάρχουν παροχές πέραν του μισθού που δεν λαμβάνουμε, ενώ θα έπρεπε	70.4%	19.1%	10.4%
10	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου	68.7%	21.7%	9.6%
11	Η εργασία μου είναι ευχάριστη	67.8%	20.9%	11.3%
12	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές προαγωγής που μου παρέχονται	11.3%	21.7%	67.0%
13	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του/της	64.3%	20.9%	14.8%
14	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	62.6%	27.0%	10.4%
15	Οι εργαζόμενοι στην εργασία μου προάγονται εξίσου γρήγορα όπως και σε άλλους αντίστοιχους Οργανισμούς	7.8%	30.4%	61.7%
16	Νιώθω ότι η εργασία που φέρνω εις πέρας δεν εκτιμάται σε σχέση με την αμοιβή που λαμβάνω	61.7%	20.9%	17.4%
17	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	12.2%	28.7%	59.1%
18	Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα έπρεπε	58.3%	26.1%	15.7%
19	Δεν με ικανοποιούν οι πρόσθετες παροχές που μου παρέχονται (π.χ. ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) πέραν του μισθού μου	58.3%	25.2%	16.5%
20	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον Οργανισμό που εργάζομαι με δυσκολεύουν να κάνω τη δουλειά μου σωστά	56.5%	24.3%	19.1%
21	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου	16.5%	27.0%	56.5%

22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών (πέραν του μισθού) που λαμβάνω είναι δίκαιο	13.9%	33.0%	53.0%
23	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	23.5%	25.2%	51.3%
24	Έχω υπερβολικά μεγάλο φόρτο εργασίας από όσο θα έπρεπε	49.6%	33.0%	17.4%
25	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον Οργανισμό που εργάζομαι	47.8%	34.8%	17.4%
26	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	30.4%	22.6%	47.0%
27	Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων Οργανισμών	13.9%	41.7%	44.3%
28	Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του/της	30.4%	27.8%	41.7%
29	Οι στόχοι του Οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν είναι σαφείς	41.7%	40.0%	18.3%
30	Λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε όταν κάνω καλά τη δουλειά μου	29.6%	30.4%	40.0%
31	Τα εργασιακά καθήκοντα που μου ανατίθενται δεν επεξηγούνται πλήρως	23.5%	37.4%	39.1%
32	Οι προσπάθειές μου με σκοπό να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	28.7%	35.7%	35.7%
33	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου	11.3%	21.7%	67.0%
34	Η επικοινωνία μέσα στον Οργανισμό φαίνεται να είναι καλή	25.2%	40.9%	33.9%
35	Θεωρώ πώς η δουλειά μου εκτιμάται	31.3%	41.7%	27.0%
36	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά μου	31.3%	44.3%	24.3%

**Πίνακα 25.** Συγκεντρωτικός πίνακας αντιλήψεων των εργαζομένων σε σχέση με την εργασιακή τους ικανοποίηση

### Γ.3 Μέρος Γ – Παράγοντες Παρακίνησης

Πιο κάτω παρουσιάζεται ο συγκεντρωτικός πίνακας του Μέρους Γ με τη σειρά των ερωτημάτων ανα δημοφιλέστερη απάντηση, σύμφωνα με τα ποσοστά των θετικών, ουδέτερων και αρνητικών, απόψεων των συμμετεχόντων.

Κατάταξη βάση σημαντικότητας	Παράγοντες Παρακίνησης	Αρνητική άποψη (%)	Ουδέτερη άποψη (%)	Θετική άποψη (%)
1	Αναγνώριση της εργασίας	3.5%	3.5%	93.0%
2	Ανθρωποκεντρική προσέγγιση	1.7%	7.0%	91.3%
3	Ενθάρρυνση και έπαινος	4.3%	4.3%	91.3%
4	Εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα	1.7%	8.7%	89.6%
5	Ίση μεταχείριση των εργαζομένων	1.7%	8.7%	88.7%
6	Δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής	5.2%	7.0%	87.8%
7	Αύξηση αποδοχών	4.3%	8.7%	87.0%
8	Ξεκάθαρη διατύπωση των στόχων και των σκοπών	2.6%	10.4%	87.0%
9	Μονιμότητα στην εργασία	2.6%	10.4%	87.0%
10	Συχνή ανατροφοδότηση	3.5%	10.4%	86.1%
11	Ξεκάθαρη ανάθεση ευθυνών	1.7%	13.0%	85.2%
12	Έγκαιρη ενημέρωση για τυχόν αλλαγές	1.7%	13.0%	85.2%
13	Ελευθερία πρωτοβουλιών	0.9%	14.8%	84.3%
14	Επάρκεια απαραίτητων υλικών/αναλωσίμων	3.5%	14.8%	81.7%

<b>15</b>	Κτηριακές και περιβαλλοντικές συνθήκες	4.3%	15.7%	80.0%
<b>16</b>	Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους/συνεργάτες	1.7%	19.1%	79.1%
<b>17</b>	Διαπροσωπικές σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η	2.6%	19.1%	78.3%
<b>18</b>	Συμμετοχή στα κέντρα αποφάσεων	7.0%	21.7%	71.3%

**Πίνακας 26.** Σειρά κατάταξης των δημοφιλέστερων παραγόντων παρακίνησης με βάση τη ποσοστιαία σημαντικότητά τους.

# Παράρτημα Δ

## Ερωτηματολόγιο και άδεια διεξαγωγής της έρευνας

### Δ.1 Ερωτηματολόγιο εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης



ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ  
www.ouc.ac.cy

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

#### Μελέτη καταγραφής και εκτίμησης του επιπέδου εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Ονομάζομαι Αντώνης Αθανασιάδης και εργάζομαι ως Λειτουργός Νοσοκομειακού Εργαστηρίου στο Νοσοκομείο Αρχιεπίσκοπος Μακάριος ΙΙΙ.

Στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, διεξάγω μια έρευνα σε σχέση με το επίπεδο εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης του προσωπικού των Νοσοκομείων της Διεύθυνσης Λευκωσίας.

Θα σας ήμουν ευγνώμων αν αφιερώνατε λίγο από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το πιο κάτω ερωτηματολόγιο. Στόχος της έρευνας είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης από την εργασία σας, με σκοπό να απομονωθούν τα σημαντικότερα κίνητρα που οδηγούν τους εργαζομένους των νοσοκομείων σε ποιοτικότερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών.

Η έρευνα έχει εγκριθεί από τον Επιστημονικό Διευθυντή και το Διευθυντή Προσωπικού του ΟΚΥπΥ.

Για οποιοσδήποτε απορίες ή διευκρινήσεις επικοινωνήστε στο 99677904 ή μέσω email: [antonis.athanasiades@outlook.com](mailto:antonis.athanasiades@outlook.com).

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη βοήθειά σας,



Αντώνης Αθανασιάδης



ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ  
www.ouc.ac.cy

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

### ΜΕΡΟΣ Α - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άντρας  Γυναίκα

2. Ηλικιακή ομάδα

20-30  30-40  40-50  50-60  60-70

3. Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος/η  Άγαμος/η

4. Έχετε παιδιά;

Ναι  Όχι

5. Ανώτερο επίπεδο μόρφωσης

Απολυτήριο  Δίπλωμα  Πτυχίο  Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

6. Έτη προϋπηρεσίας στο Νοσοκομείο

Μέχρι 5  5-10  10-15  15-20  20 και άνω

7. Καθεστώς εργοδότησης

Μόνιμο προσωπικό  Αορίστου Χρόνου  Ορισμένου Χρόνου

Ωρομίσθιο προσωπικό

Αγορά Υπηρεσιών  Σύμβαση ΟΚΥπΥ  Άλλο  (παρακαλώ συμπληρώστε).....

8. Επαγγελματική κατηγορία

Ιατρικός Λειτουργός       Νοσηλευτικός Λειτουργός       Παραϊατρικό

Προσωπικό

Διοικητικό Προσωπικό       Άλλο  (παρακαλώ συμπληρώστε)

.....

9. Υπεύθυνη θέση

Διευθυντής/τρια

Προϊστάμενος/η

Υφιστάμενος/η

10. Μισθολογική κατηγορία (καθαρός μισθός)

Μέχρι 1000€

1000-1500€

1500-2000€

2000-2500€

2500-3000€

3000-3500€

3500-4000€

4000€ και άνω



## ΜΕΡΟΣ Β – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Παρακαλώ κυκλώστε τον βαθμό ικανοποίησης που αισθάνεστε σχετικά με τα πιο κάτω ερωτήματα.

A/A	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.	1	2	3	4	5
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία μου.	1	2	3	4	5
3	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5
4	Δεν με ικανοποιούν οι πρόσθετες παροχές που μου παρέχονται (π.χ. ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) πέραν του μισθού μου.	1	2	3	4	5
5	Λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε όταν κάνω καλά τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον Οργανισμό που εργάζομαι με δυσκολεύουν να κάνω τη δουλειά μου σωστά.	1	2	3	4	5
7	Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
8	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5
9	Η επικοινωνία μέσα στον Οργανισμό φαίνεται να είναι καλή.	1	2	3	4	5

10	Οι αυξήσεις στον μισθό μου είναι πολύ μικρές και δεν είναι συχνές.	1	2	3	4	5
11	Οι εργαζόμενοι που διεκπεραιώνουν καλά και σωστά τη δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής.	1	2	3	4	5
12	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου.	1	2	3	4	5
13	Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων Οργανισμών.	1	2	3	4	5
14	Θεωρώ πώς η δουλειά μου εκτιμάται.	1	2	3	4	5
15	Οι προσπάθειές μου με σκοπό να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5
17	Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου ή μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.	1	2	3	4	5
18	Οι στόχοι του Οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν είναι σαφείς.	1	2	3	4	5
19	Νιώθω ότι η εργασία που φέρνω εις πέρας δεν εκτιμάται σε σχέση με την αμοιβή που λαμβάνω.	1	2	3	4	5
20	Οι εργαζόμενοι στην εργασία μου προάγονται εξίσου γρήγορα όπως και σε άλλους αντίστοιχους Οργανισμούς.	1	2	3	4	5
21	Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του/της.	1	2	3	4	5
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών (πέραν του μισθού) που λαμβάνω είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5
23	Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες.	1	2	3	4	5
24	Έχω υπερβολικά μεγάλο φόρτο εργασίας από όσο θα έπρεπε.	1	2	3	4	5

25	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στον Οργανισμό που εργάζομαι.	1	2	3	4	5
27	Αισθάνομαι περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5
28	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5
29	Υπάρχουν παροχές πέραν του μισθού που δεν λαμβάνουμε, ενώ θα έπρεπε.	1	2	3	4	5
30	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου.	1	2	3	4	5
31	Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα έπρεπε.	1	2	3	4	5
32	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	1	2	3	4	5
33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές προαγωγής που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5
36	Τα εργασιακά καθήκοντα που μου ανατίθενται δεν επεξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5

### ΜΕΡΟΣ Γ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Παρακαλώ κυκλώστε τον βαθμό που οι πιο κάτω παράγοντες θα σας παρακινούσαν ώστε να αυξήσετε την απόδοση στην εργασία σας.

A/A	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	Αύξηση αποδοχών	1	2	3	4	5
2	Δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής	1	2	3	4	5
3	Ενθάρρυνση και έπαινος	1	2	3	4	5
4	Αναγνώριση της εργασίας	1	2	3	4	5
5	Ξεκάθαρη διατύπωση των στόχων και των σκοπών	1	2	3	4	5
6	Συχνή ανατροφοδότηση	1	2	3	4	5
7	Εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα	1	2	3	4	5
8	Ίση μεταχείριση των εργαζομένων	1	2	3	4	5
9	Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους/συνεργάτες	1	2	3	4	5
10	Διαπροσωπικές σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η	1	2	3	4	5
11	Ξεκάθαρη ανάθεση ευθυνών	1	2	3	4	5
12	Ελευθερία πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5
13	Κτηριακές και περιβαλλοντικές συνθήκες	1	2	3	4	5
14	Επάρκεια απαραίτητων υλικών/αναλωσίμων	1	2	3	4	5
15	Συμμετοχή στα κέντρα αποφάσεων	1	2	3	4	5
16	Έγκαιρη ενημέρωση για τυχόν αλλαγές	1	2	3	4	5
17	Μονιμότητα στην εργασία	1	2	3	4	5
18	Ανθρωποκεντρική προσέγγιση	1	2	3	4	5
19	Άλλος/οι παράγοντας/ες παρακίνησης: .....	1	2	3	4	5

## Δ.2 Άδεια για διεξαγωγή έρευνας για την εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση στην εργασία

09/09/2021

Λευκωσία,

Προς: κ. Ανδρέα Νεοφύτου, Επιστημονικό Διευθυντή Διεύθυνσης Νοσοκομείου  
Αρχιεπίσκοπος Μακάριος ΙΙΙ

### **Θέμα: Άδεια για διεξαγωγή έρευνας στο πλαίσιο Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων»**

Επιθυμώ να αναφερθώ στο πιο πάνω θέμα και να σας ενημερώσω ότι προτίθεμαι να διεξάγω μια έρευνα στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού μου προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Η εν λόγω έρευνα έχει ως θέμα την εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση στα νοσοκομεία της Λευκωσίας, Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας και Νοσοκομείο Αρχιεπίσκοπος Μακάριος ΙΙΙ. Στόχος της έρευνας είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης από την εργασία, με σκοπό να απομονωθούν τα σημαντικότερα κίνητρα που οδηγούν τους εργαζομένους των νοσοκομείων σε ποιοτικότερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών.

Θα παρακαλούσα όπως μου παραχωρηθεί η άδεια για τη διανομή του επισυναπτόμενου ερωτηματολογίου προς το προσωπικό.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Με εκτίμηση,

Αντώνης Αθανασιάδης  
Λειτουργός Νοσοκομειακού Εργαστηρίου NAMIII  
Υπεύθυνος Ποιότητας Εργαστηρίου Αιματολογίας  
Email: antonis\_athanasiades@outlook.com  
Τηλέφωνο: 99677904

# Βιβλιογραφία

- A. G. Robinson, S. Stern. 1997. *Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Adams, John Stacey. 1963. «Toward an Understanding of Inequity.» *Journal of abnormal and Social Psychology* 67.
- Alderfer, Clayton. 1972. *Existence, relatedness and growth*. New York: Free Press.
- Andrew D. Szilagyi, Marc J. Wallace. 1990. *Organizational Behavior and Performance*. Kentucky: Pearson.
- Bedeian, Arthur G. 1993. *Managment*. New York: Dryden Press.
- Clayton P. Alderfer, Richard A. Guzzo. 1979. «Life Experiences and Adults' Enduring Strength of Desires in Organizations.» *Administrative Science Quarterly*, 3 September: 347-361.
- David C. McClelland, David H. Burnham. 1976. «Power Is the Great Motivator.» *Harvard Business Review*, March-April: 54.
- David Nadler, J. Richard Hackman, Edward E. Lawler. 1980. *Managing Organizational Behavior*. Boston: Little Brown and Company.
- Douglas T.Hall, Khalil E.Nougaim. 1967. «An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting.» *Organizational Behavior and Human Performance* 12-35.
- Edward T. Higgins. 1994. «Ideal versus ought predilections for approach and avoidance: Distinct self-regulatory systems.» *Journal of Personality and Social Psychology* 276-286.
- Francis M. Trusty, Thomas J. Sergiovanni. 1966. «Perceived Need Deficiencies of Teachers And Administrators: A Proposal for Restructuring Teacher Roles.» *Educational Administration Quarterly* 168-180.
- Greenberg, Jerald. 1988. «Equity and workplace status: A field experiment.» *Journal of Applied Psychology* 606-613.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. 1975. «Development of the Job Diagnostic Survey.» *Journal of Applied Psychology* 159-170.

- Herzberg, Frederick I. 2003. «One More Time: How Do You Motivate Employees?» *Harvard Business Review*.
- Huge, James. 1977. «The Principal as Staff Development Leader.» *Educational Leadership* 384-386.
- Huseman R. C., Hatfield J. D., & Miles E. W. 1987. «A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct.» *The Academy of Management Review* 222–234.
- J. Greenberg & A. Baron. 2000. *Behavior in organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- John W. Newstrom, Keith Davis. 1989. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, Robert. 1995. *Managment*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lindner, James R. 1998. «Understanding Employee Motivation.» *Journal of Extension* 46-54.
- Locke, E. A. 1976. *The nature and causes of job satisfaction: M.D. Dunnette (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Phycology*. Chicago: Rand McNally.
- Maslow, Abraham. 1970. *Motivation And Personality*. New York: Harper And Row.
- McClelland, David C. 1975. *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
- McClelland, David C. 1985. *Human Motivatiom*. New York: Scott, Foresman and Co.
- . 1961. *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McGregor, Douglas. 1960. «The Human Side of Enterprise.» 464-467. New York: Sage Publications.
- Oldham, Greg R. 1976. «The Motivational Strategies Used by Supervisors: Relationships to Effectiveness Indicators.» *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 Feb: 66-86.
- Paul Hersey and Kenneth Blanchard. 1996. *Managment of Organization Behavior*. Pennsylvania: Prentice Hall.
- Paul, Hersey, Blanchard Kenneth, και Johnson Dewey. 2012. *Management of Organizational Behavior*. Pearson.

- Peter Warr, John Cook, Toby Wall. 1979. «Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being.» *Journal of occupation psychology*, 52 June: 129-148.
- Pinder, Craig C. 1987. *Valence-instrumentality-expectancy theory*. New York: McGraw-Hill.
- . 2008. *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.
- Porter, Lyman. 1961. «A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs.» *Journal of Applied Psychology* Vol. 45.
- Porter, Lyman. 1962. «Attitude in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level.» *Journal of Applied Psychology* Vol. 46.
- Robbins, Stephen P., και Timothy A. Judge. 2018. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Κριτική.
- Sargent, Adam M. 1990. «Turning People On: The Motivation Challenge.» *London Institute of Personnel Management*.
- Smith, P. C., Balzer, W., Brannick, M., Chia, W., Eggleston, S., Gibson, W., Johnson, 1987. «The revised JDI: A facelift for an old friend.» *The Industrial – Organisational Psychologist* 31-33.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.C. 1969. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, Paul E. 1985. «Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey.» *American Journal of Community Psychology* 693-713.
- Spector, Paul. 1994. *Paul Spector - Industrial and Organizational Psychology*. <https://paulspector.com/>.
- Staam, H. B. 2009. *Professional Quality of Life: Elements Theory and Measurement*. 22 August. Πρόσβαση 2017. <http://www.proqol.com> (Accessed: 22 August.
- TaxApp.cy. 2021. <https://taxapp.cy/el/>.
- Vroom, Victor. 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Weiss, D. J. , Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.



- Wright, E.B. & Davis, S.B. 2003. «Job satisfaction in the in the public sector the role of the work enviroment.» *The American review of public administration* 70-90.
- Βουλή των Αντιπροσώπων, Κυπριακή Δημοκρατία. 2017. *Ο περί Ίδρυσης Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας Νόμος του 2017 (73(I)/2017)*. [http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/2017\\_1\\_73/full.html](http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/2017_1_73/full.html).
- Γαβριλάκη, Ευαγγελία. 2019. «Παρακίνηση και εργαστηριακή ικανοποίηση νοσηλευτικού προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης νοσοκομείων του Νομού Λασιθίου.» Πάτρα: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Ελλάδας, Ιούνιος.
- Ζαβλανός, Μύρων. 1985. «Ελλείψεις στον τομέα των ανθρώπινων αναγκών των εκπαιδευτικών της Μέσης Εκπαίδευσης.» *Παιδαγωγική Επιθεώρηση* 47-56.
- Ζαβλανός, Μύρων Μ. 2002. *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Ιορδάνογλου, Δήμητρα. 2008. «Δημιουργώντας ένα βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον.» Στο *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Συγχρονες Οργανώσεις, Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, 255. Αθήνα: Κριτική.
- Καλλιγά, Αθηνά. 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).» Αθήνα.
- Κυπριακή Δημοκρατία. 2001. *Γενικό Σχέδιο Υγείας*. 4 Μάιος. <http://gesy.org.cy>.
- Μακρυγιωργάκης, Μάριος. 2001. *Η Ανθρώπινη Πλευρά Του Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μάλαμα, Στέλλα. 2021. «Η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων την περίοδο της πανδημίας COVID-19: Μελετη εφαρμογής σε χειρουργική και παθολογική κλινική του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης ΑΧΕΠΑ.» Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Μάρτιος.
- Μάρκοβιτς, Γιάννης. 2002. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Παρακίνηση-Εξουσία*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Μπουραντάς, Δημήτρης. 2018. *Επιτυχημένος Ηγέτης Και Μαντζερ*. Αθήνα: Ψυχογιός.
- Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου. 2021. <https://www.cystat.gov.cy/el/default>.

Φιλίππου, Ιφιγένεια. 2016. «Γενικό Νοσοκομείο Πάφου: Διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των Νοσηλευτών και μέτρα για την βελτίωση της.» Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Μάϊος.

Φυσικοπούλου, Δήμητρα. 2020. «Εργασιακή ικανοποίηση νοσηλευτικού προσωπικού σε ένα Δημόσιο Γενικό Νοσοκομείο και υποκίνηση. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Τρικάλων.» Τρίκαλα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Ιούλιος.