



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Ο ρόλος της ηγεσίας και της παρακίνησης των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Η περίπτωση του δημόσιου νοσοκομείου.

Σταμάτης Ζαχαρίας

Επιβλέπων Καθηγητής

Φώτιος Κίτσιος

Ιούνιος, 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Ο ρόλος της ηγεσίας και της παρακίνησης των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Η περίπτωση του δημόσιου νοσοκομείου.

Σταμάτης Ζαχαρίας

Επιβλέπων Καθηγητής

Φώτιος Κίτσιος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική σε οποιονδήποτε οργανισμό. Ειδικότερα, στους οργανισμούς υγείας η παρακίνηση είναι σημαντική για την βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού, την αύξηση της απόδοσης του και κατ' επέκταση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που λαμβάνουν οι χρήστες. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα και θεωρίες παρακίνησης που έχουν εκφραστεί και η διοίκηση θα πρέπει να εφαρμόζει το κατάλληλο ανάλογα με τις ανάγκες του προσωπικού. Επίσης, άλλο ένα σημαντικό στοιχείο σε έναν οργανισμό είναι το στυλ ηγεσίας, το οποίο υπάρχει. Μάλιστα, ο κατάλληλος ηγέτης θα πρέπει να βρίσκει τα απαραίτητα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Στα νοσοκομεία και στους οργανισμούς υγείας τα κίνητρα που μπορεί να δίνει ένας ηγέτης στους υφισταμένους τους, και τα οποία μπορούν να τους παρακινήσουν μπορεί να είναι υλικά ή άυλα.

Σκοπός της εργασίας: Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της ηγεσίας και της παρακίνησης των εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία.

Μεθοδολογία: Για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα στην οποία συμμετείχαν 91 εργαζόμενοι Γενικού Νοσοκομείου. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS και χρησιμοποιήθηκε τόσο η περιγραφική όσο και η επαγωγική ανάλυση.

Αποτελέσματα: Από την ανάλυση των δεδομένων έγινε αντιληπτό, ότι υπάρχει αναγκαιότητα για την ύπαρξη μίας ηγεσίας η οποία θα μπορέσει να δημιουργήσει ένα κοινό όραμα και μία ισχυρή κουλτούρα συνεργασίας, στοιχεία που θα συμβάλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους και κατά επέκταση να βελτιωθεί το παραγόμενο αποτέλεσμα. Επίσης, έγινε αντιληπτό, ότι όλοι οι εργαζόμενοι στο Νοσοκομείο, δεν παρακινούνται από τα ίδια κίνητρα, καθώς οι ανάγκες τους διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θέση που κατέχουν, την ηλικία τους και την προϋπηρεσία τους.

Λέξεις Κλειδιά: Ηγεσία, Παρακίνηση επαγγελματιών υγείας, Κίνητρα, Γενικό Νοσοκομείο.

ABSTRACT

Introduction: Employee motivation plays a key role in the successful operation of any organization. In health organizations, specifically, motivation is important, in order to achieve employee work satisfaction, boost staff performance, and enhance the quality of the services provided to the users. Various theories and models have been stated on motivation, and the management should always try to apply the one that suits personnel needs most. Moreover, another vital aspect that refers to the operation of an organization, is the existing leadership style. Actually, a competent leader should be able to identify the necessary incentives that should be set, in order to boost employee performance. In hospitals, and health organizations, in general, the incentives that can be provided by a leader to his or her subordinates, and which can motivate the latter, can be tangible, and/or intangible.

Aim of the assignment: The aim of this assignment is to investigate the relationship that is developed between leadership and employee motivation in public hospitals.

Methodology: In order to achieve the aim of the study, primary research was conducted, and 91 employees of the “” General Hospital participated in it. The data were analyzed with the SPSS statistical package and both descriptive and inductive analysis was used.

Results: The analysis of the data resulted in understanding the requirement for solid leadership, which will be able to develop a common vision, and a strong spirit of camaraderie and co-operation, which will become the cornerstones for boosting employee motivation and enhancing their performance, and improving, thus, the final outcome. Furthermore, it was made clear that, not all employees who work at the “” Hospital are motivated by the same incentives, due to their diverse needs, and depending on the position that they hold, and their age and previous experience.

Keywords: Leadership, Motivation of health professionals, Incentives, “” General Hospital

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	3
<u>ABSTRACT</u>	4
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	8
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ</u>	11
<u>1.1 Η έννοια και η σημασία της παρακίνησης των εργαζομένων</u>	11
<u>1.1.1 Η έννοια της υποκίνησης</u>	11
<u>1.1.2 Η Σημασία της υποκίνησης των εργαζομένων</u>	12
<u>1.1 Θεωρίες παρακίνησης</u>	14
<u>1.2.1. Το μοντέλο ιεραρχίας του Maslow</u>	14
<u>1.2.2. Η Θεωρία του Aderfer</u>	16
<u>1.2.3 Η θεωρία του Herzberg</u>	17
<u>1.2.4 Η θεωρία προσδοκιών του Vroom</u>	17
<u>1.2.5 Η θεωρία της δικαιοσύνης</u>	18
<u>1.2.6 Η θεωρία του McClelland</u>	19
<u>1.2 Ηγεσία</u>	20
<u>1.2.1 Στυλ ηγεσίας</u>	21
<u>1.2.2.Χαρισματική ηγεσία</u>	21
<u>1.2.3 Μετασχηματιστική ηγεσία ή ηγεσία αλλαγών</u>	22
<u>1.2.4 Αυθεντική ηγεσία</u>	23
<u>1.2.5 Ηθική ηγεσία</u>	24
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	26
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</u>	31
<u>3.1 Σχεδιασμός της έρευνας</u>	31

<u>3.2 Δείγμα της έρευνας</u>	31
<u>3.3 Μέθοδος ανάλυσης</u>	32
<u>3.3 Ηθική της έρευνας</u>	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	34
<u>4.1. Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά</u>	34
<u>4.2. Επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων και ανάλυση αξιοπιστίας</u>	35
<u>4.3. Παρακίνηση εργαζομένων</u>	42
<u>4.4. Ηγεσία και ο ρόλος της</u>	43
<u>4.5. Διαφοροποίηση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά</u>	44
<u>4.6. Συσχέτιση παρακίνησης εργαζομένων με το στυλ ηγεσίας</u>	48
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	62
<u>Ερωτηματολόγιο</u>	62

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

<u>Πίνακας 1 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων</u>	35
<u>Πίνακας 2 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Συνθήκες εργασίας»</u>	36
<u>Πίνακας 3 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Εσωτερική παρακίνηση»</u>	37
<u>Πίνακας 4 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Εξωτερική παρακίνηση»</u>	38
<u>Πίνακας 5 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση»</u>	38
<u>Πίνακας 6 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Στρατηγικός προγραμματισμός»</u> ...	40
<u>Πίνακας 7 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Οργανωσιακή κουλτούρα»</u>	41
<u>Πίνακας 8 Ανάλυση αξιοπιστίας</u>	42
<u>Πίνακας 9 Περιγραφικά στοιχεία κλιμάκων παρακίνησης</u>	43

<u>Πίνακας 10 Περιγραφικά στοιχεία για τις κλίμακες του στυλ ηγεσίας</u>	43
<u>Πίνακας 11 Κλίμακες παρακίνησης και στυλ ηγεσίας ως προς το φύλο και σημαντικότητα ελέγχου t-test</u>	44
<u>Πίνακας 12 Κλίμακες παρακίνησης και στυλ ηγεσίας ως προς την ηλικία και σημαντικότητα ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA)</u>	45
<u>Πίνακας 13 Κλίμακες παρακίνησης και στυλ ηγεσίας ως προς τη θέση εργασίας και σημαντικότητα ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA)</u>	47
<u>Πίνακας 14 Κλίμακες παρακίνησης και στυλ ηγεσίας ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και σημαντικότητα ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA)</u>	48
<u>Πίνακας 15 Συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των κλιμάκων παρακίνησης και του στυλ ηγεσίας</u>	49
<u>Πίνακας 16 Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένες μεταβλητές τις κλίμακες της παρακίνησης και ανεξάρτητες τις κλίμακες του στυλ ηγεσίας</u>	51

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

<u>Εικόνα 1: Ιεράρχηση των Ανθρώπινων Αναγκών με βάση την θεωρία του Maslow</u>	15
---	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό σε έναν οργανισμό είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλουν στην εύρυθμη λειτουργία του και στην επιτυχία του στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται (Robbins & Judge, 2011). Για τον κλάδο της υγείας, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ακόμα πιο σημαντικό καθώς καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται στους ασθενείς (Αναγνωστοπούλου και συν. 2013). Έτσι, κρίνεται αναγκαίο και απαραίτητο όλοι οι επαγγελματίες υγείας να εργάζονται σε ένα περιβάλλον το οποίο τους προσφέρει ικανοποίηση ώστε να αυξάνουν την απόδοσή τους. Επίσης, σημαντικό είναι να προσφέρεται στο εργασιακό περιβάλλον η δυνατότητα επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης των επαγγελματιών υγείας (Χατζηπαντελή & Σιγάλα, 2010).

Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων πραγματοποιείται μέσα από την παρακίνηση τους. Ουσιαστικά, οι διοικήσεις των οργανισμών προσπαθούν να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της τόσο υψηλότερη είναι η συναισθηματική ολοκλήρωση ενός εργαζομένου (Robbins & Judge, 2011). Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και παρακινούνται από τις διοικήσεις τότε αυξάνεται η δέσμευση τους απέναντι στον οργανισμό και δεν επιθυμούν να αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον. Σε αντίθετη περίπτωση όταν δεν υπάρχουν κίνητρα στον εργασιακό χώρο, οι εργαζόμενοι αναζητούν κάποια άλλη θέση εργασίας που θα τους προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους και ευχαρίστηση (Saeed et al. 2014).

Στον χώρο της υγείας είναι έντονη η ανάγκη των εργαζομένων να αποχωρήσουν από την θέση εργασίας τους και να αναζητήσουν ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους (Rudman et al. 2014). Ειδικότερα, στην Ελλάδα, οι εργαζόμενοι στις μονάδες υγείας προσπαθούν να αλλάξουν το εργασιακό τους περιβάλλον ακόμα και μέσω αποσπάσεων σε άλλες υπηρεσίες, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση των μονάδων υγείας (Νιάκας 1994, όπως αναφέρεται στους Αναγνωστοπούλου και συν. 2013).

Η ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο και οι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων έχουν απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα και έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες ώστε να διαπιστωθούν τα κίνητρα που υποκινούν το προσωπικό στον χώρο της υγείας. Οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, ο αυξημένος ανταγωνισμός, οι μειώσεις των μισθών και άλλοι παράγοντες οδηγούν στην μη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Έτσι, οι διοικήσεις είναι αναγκαίο να βρίσκουν τα κατάλληλα κίνητρα για την παρακίνηση τους ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι οικονομικά ή μη χρηματικά. Το προσωπικό στα δημόσια αλλά και τα ιδιωτικά νοσοκομεία έρχεται αντιμέτωπο με πολλές δυσκολίες στην καθημερινότητα του και έτσι δεν είναι ικανοποιημένο από την εργασία του. Οι μειώσεις των μισθών, τα άστατα ωράρια εργασίας, ο αυξημένος φόρτος εργασίας και η έλλειψη επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης έχουν οδηγήσει στην μείωση της απόδοσής του. Στις περιπτώσεις αυτές είναι απαραίτητο οι διοικήσεις να αναζητούν τα κατάλληλα κίνητρα για τους εργαζομένους ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους (Rossidis et al., 2016).

Σκοπός της παρούσας εργασίας να εξετάσει τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της ηγεσίας και της παρακίνησης των εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία. Μέσα από την εργασία αυτή αναμένεται να γίνουν αντιληπτοί οι τρόποι που χρησιμοποιούνται από την ηγεσία των νοσοκομείων με σκοπό να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ειδικότερα σε μία περίοδο, όπου οι νοσοκομειακές μονάδες αντιμετωπίζουν πολλά και σοβαρά προβλήματα λόγω των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης και των πολιτικών που λαμβάνονται στο πλαίσιο αυτής.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα διερευνηθούν είναι τα ακόλουθα:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των επαγγελματιών υγείας, αναφορικά με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στο Νοσοκομείο;
2. Πώς διαμορφώνονται τα κίνητρα που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους του Νοσοκομείου, ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;
3. Ποια είναι η σχέση που υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας και της παρακίνησης των εργαζομένων;

Παρόλο που η παρακίνηση έχει εξεταστεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια στις μονάδες υγείας, η έρευνα αυτή είναι αναγκαία, ώστε να διαπιστωθεί πως αυτή συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων κατά την περίοδο της κρίσης, στην οποία οι διαθέσιμοι πόροι είναι ιδιαίτερα περιορισμένοι. Για την πραγματοποίηση της έρευνας θα πραγματοποιηθεί ποσοτική ανάλυση και συγκεκριμένα, θα διανεμηθεί ερωτηματολόγιο στους εργαζόμενους του νοσοκομείου.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη, εκ των οποίων το πρώτο είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από την ηγεσία και την παρακίνηση καθώς επίσης και γύρω από τα ευρήματα προγενέστερων ερευνών, αναφορικά με τις ανάγκες των επαγγελματιών υγείας και με τα κίνητρα που μπορούν να λάβουν με σκοπό να παρακινηθούν. Το δεύτερο μέρος, είναι το ερευνητικό, το οποίο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας και τα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσα από τη στατιστική ανάλυση. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν καθώς επίσης και οι περιορισμοί και η ανάγκη για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

1.1 Η έννοια και η σημασία της παρακίνησης των εργαζομένων

1.1.1 Η έννοια της υποκίνησης

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει πολλές λειτουργίες. Μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία είναι μία σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία καθώς η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις διαφορετικές ανάγκες του προσωπικού. Οι ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου, τους στόχους του σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο, ή ανάλογα με τις γνώσεις, τα προσόντα, την προϋπηρεσία ή ακόμα και ανάλογα με την θέση εργασίας του. Έτσι, η διοίκηση σε κάθε μονάδα υγείας θα πρέπει να κατανοεί τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων και να διερευνά ποιες από αυτές μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για αύξηση της απόδοσης του. Οι ανάγκες μπορεί να είναι τόσο οικονομικές όσο και κοινωνικές ή ηθικές (Kontodimopoulos et al., 2009).

Ειδικότερα, στον δημόσιο τομέα η υποκίνηση είναι πολύ σημαντική κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης καθώς τα κρατικά έσοδα είναι μειωμένα και πραγματοποιούνται πολλά μέτρα λιτότητας εξαιτίας των μνημονίων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνεται το προσωπικό αλλά να αυξάνονται οι υποχρεώσεις και μάλιστα να υπάρχουν και

περικοπές στους μισθούς. Έτσι, οι μονάδες υγείας πρέπει να μεγιστοποιούν την απόδοση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού μέσα από την παρακίνηση τους. Η παρακίνηση μπορεί να περιλαμβάνει διάφορα μέτρα των διοικήσεων, τα οποία θα αυξάνουν την απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία (Batiou & Valkanos, 2013).

Έτσι γίνεται φανερό πως η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική καθώς συμβάλει στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα από τα κίνητρα που δίνονται και κατ' επέκταση στην αύξηση της απόδοσης τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αυξάνεται και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας προς τους χρήστες. Οι διοικήσεις θα πρέπει να αναγνωρίζουν την σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και να έχουν μία ανθρωποκεντρική προσέγγιση που θα κατανοεί τις ανάγκες των εργαζομένων και θα παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική και επιτυχημένη πορεία της μονάδας υγείας (Sdrolias et al., 2014). Η παροχή των κατάλληλων κινήτρων λοιπόν, κρίνεται απαραίτητη για την ικανοποίηση των αναγκών τους και την αύξηση της απόδοσης τους.

1.1.2 Η Σημασία της υποκίνησης των εργαζομένων

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την αύξηση της απόδοσης τους και παράλληλα την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται σε μία μονάδα υγείας (Κανελλόπουλος, 2012). Ειδικότερα, στην σημερινή εποχή, οι εργαζόμενοι στις μονάδες υγείας έρχονται αντιμέτωποι με πολλά προβλήματα στην εργασία τους, τα οποία προκαλούν σε μείωση της απόδοσης τους. Σύμφωνα με την πρόσφατη έρευνα των Kostagiola et al. (2016), τα σημαντικότερα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι στις μονάδες υγείας είναι οι συνεχόμενες μισθολογικές μειώσεις εξαιτίας των μνημονιακών πολιτικών της κυβέρνησης, οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους και ο αυξημένος φόρτος εργασίας εξαιτίας του μειωμένου προσωπικού.

Επίσης, οι εργαζόμενοι σε μία μονάδα υγείας έρχονται αντιμέτωποι και με άλλα προβλήματα στην καθημερινή τους εργασία όπως για παράδειγμα οι μειωμένες αρμοδιότητες τους, η μη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, η έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τις αρμοδιότητες τους και το αντικείμενο τους και η έλλειψη οργάνωσης. Έτσι, τα παραπάνω οδηγούν το προσωπικό σε αυξημένα επίπεδα άγχους στην καθημερινότητα τους και υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να εκδηλωθεί ακόμα και το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων (Hae-Suk et al., 2016). Άλλα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό των ελληνικών μονάδων υγείας που οδηγεί στην ανάγκη ύπαρξης κινήτρων αύξησης της απόδοσης του είναι η μειωμένη χρηματοδότηση των μονάδων υγείας ως απόρροια της οικονομικής κρίσης και οι αυξημένες απαιτήσεις από τους εργαζομένους. Ειδικότερα, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, ο φόρτος εργασίας στα δημόσια νοσοκομεία έχει αυξηθεί σημαντικά καθώς οι ασθενείς δεν έχουν τα εισοδήματα για να απευθυνθούν σε κάποια ιδιωτική μονάδα υγείας. Έτσι, ο φόρτος εργασίας και οι εισαγωγές των ασθενών στα δημόσια νοσοκομεία έχουν αυξηθεί και το προσωπικό δεν επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το εργασιακό περιβάλλον να μην ικανοποιεί τους εργαζομένους στα δημόσια νοσοκομεία και να πρέπει να παρέχονται κίνητρα από τις διοικήσεις τους (Tsounis et al., 2014).

Η σημαντικότητα της παρακίνησης εν καιρώ οικονομικής κρίσης γίνεται φανερή από τα διαρκώς αυξανόμενα προβλήματα των εργαζομένων στις μονάδες υγείας που έχουν οδηγήσει σε μείωση της απόδοσης τους. Για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων κρίνεται αναγκαίο οι διοικήσεις να κατανοήσουν ποιες είναι οι ανάγκες τους και να δημιουργήσουν τα κατάλληλα κίνητρα. Τα κίνητρα αύξησης της απόδοσης του νοσηλευτικού προσωπικού έχουν διερευνηθεί από διάφορες έρευνες για να διαπιστωθεί αν αυτά είναι χρηματικά ή όχι. Κάποιοι από τους βασικούς παράγοντες υποκίνησης του προσωπικού στις μονάδες υγείας είναι η αυτονομία κατά την εργασία, το αντικείμενο της εργασίας τους, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους μέσα από την εργασία, η ασφάλεια που τους προσφέρεται στο εργασιακό περιβάλλον, οι αμοιβές τους, οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και η ανατροφοδότηση (Bawja et al., 2010).

Άλλα κίνητρα στις μονάδες υγείας που μπορεί να οδηγήσουν στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού είναι η αμοιβή με βάση την απόδοση, αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλουν οι εργαζόμενοι, οι ηθικές ανταμοιβές τους και η εξέλιξη και ανάπτυξη τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Επιπρόσθετα, η υποκίνηση του προσωπικού είναι ένα πολύπλοκο ζήτημα για τις διοικήσεις των νοσοκομείων καθώς προϋποθέτει τον συντονισμό των ενεργειών για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού και την δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων (Tsounis et al., 2014). Μάλιστα, τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο χρηματικά όσο και μη χρηματικά και θα πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά ώστε να οδηγούν στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού (Kontodimopoulos et al., 2009). Σημαντικό είναι πως τα κίνητρα διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου και με βάση την προϋπηρεσία τους και τις προσδοκίες από την εργασία τους (Ratanawongsa et al., 2006). Έτσι, γίνεται φανερό πως η παρακίνηση του προσωπικού είναι υψίστης σημασίας για την αύξηση της απόδοσης τους και την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού.

1.2 Θεωρίες παρακίνησης

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες παρακίνησης που έχουν εκφραστεί ώστε να αυξάνεται η απόδοση των εργαζομένων. Κάποιες από τις σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες.

1.2.1. Το μοντέλο ιεραρχίας του Maslow

Η θεωρία του Maslow στηρίζεται στην ιεράρχηση των αναγκών του ατόμου σε μία πυραμίδα. Με βάση την συγκεκριμένη θεωρία στην βάση της πυραμίδας περιλαμβάνονται όλες οι βιολογικές ανάγκες του ατόμου οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν ώστε να μπορέσει να ζήσει. Έπειτα, στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες της ασφάλειας και στο τρίτο επίπεδο οι κοινωνικές ανάγκες. Στο

τέταρτο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης και στο τελευταίο επίπεδο οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (Kotler & Keller, 2006). Μάλιστα η θεωρία του Maslow είναι γνωστή και ως η θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων, και η οποία αποτελεί μία από τις πρώτες θεωρίες που εκφράστηκαν για να διαπιστωθούν οι παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και ποια μπορεί να είναι τα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης τους (Maslow, 1954). Τα πέντε επίπεδα των αναγκών παρουσιάζονται στο επόμενο σχήμα.



Εικόνα 1: Ιεράρχηση των Ανθρώπινων Αναγκών με βάση την θεωρία του Maslow

Με βάση το παραπάνω μοντέλο αρχικά ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις βιολογικές – φυσιολογικές του ανάγκες και έπειτα τα παραπάνω επίπεδα. Όταν ικανοποιείται το ένα επίπεδο αναγκών, τότε ένα άτομο προσπαθεί να καλύψει το επόμενο. Μάλιστα στα κατώτερα επίπεδα βρίσκονται οι βασικές ανάγκες ενώ στα υψηλότερα επίπεδα βρίσκονται πιο σύνθετες ανάγκες του ατόμου που πρέπει να ικανοποιηθούν (Pardee, 1990). Η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί μία από τις θεωρίες που προσπαθεί να εξηγήσει τα κίνητρα των εργαζομένων.

Οι φυσιολογικές – βιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν την κάλυψη αναγκών όπως η τροφή, η στέγη και το νερό. Η δεύτερη κατηγορία αναγκών της ασφάλειας περιλαμβάνει την αίσθηση των εργαζομένων πως βρίσκονται σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, και σε ένα περιβάλλον που τους παρέχει σιγουριά. Έπειτα, αφού καλυφθούν τα δύο αυτά επίπεδα, προκύπτουν οι κοινωνικές ανάγκες που έχει ένα άτομο δηλαδή το να νιώθει πως έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, να νιώθει ότι είναι μέλος μιας ομάδας και να αναπτύσσει φιλικές και κοινωνικές σχέσεις μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Αφού ικανοποιηθούν οι τρεις πρώτες ομάδες αναγκών του ατόμου είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τεκμηρίωσης ή ανάγκες εκτίμησης και τέλος οι ανάγκες αυτό-πραγμάτωσης. Οι ανάγκες εκτίμησης περιλαμβάνουν την αναγνώριση του έργου του ατόμου και τον σεβασμό από τους συναδέλφους και της διοίκησης σχετικά με την απόδοση του και την προσπάθεια που καταβάλλει στην εργασία του. Τέλος, η τελευταία κατηγορία αναγκών, περιλαμβάνει τις ανάγκες αυτό-πραγμάτωσης δηλαδή την ανάγκη του για βελτίωση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του μέσα από την εργασία του. Έτσι, γίνεται κατανοητό πως με βάση την θεωρία του Maslow, οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να καλύπτουν αρχικά τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων οι οποίες θα αποτελούν κίνητρο για αύξηση της απόδοσης τους. Όταν μια από τις κατηγορίες αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη κατηγορία αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο (Maslow, 2013).

1.2.2. Η Θεωρία του Aderfer

Μία ακόμη γνωστή θεωρία παρακίνησης είναι η θεωρία ERG του Alderfer, η οποία ουσιαστικά στηρίχθηκε στην θεωρία του Maslow αλλά εστίασε σε τρεις κατηγορίες αναγκών των εργαζομένων. Αυτές περιλαμβάνουν τις ανάγκες ύπαρξης (Existence), τις ανάγκες σχέσεων (Relatedness) και τις ανάγκες ανάπτυξης (Growth), από τα αρχικά των οποίων προέρχεται και η ονομασία ERG. Η θεωρία ERG εστιάζει κυρίως στις

εργασιακές ανάγκες του ατόμου και όχι στις γενικότερες ανάγκες του. Επιπρόσθετα, με βάση την συγκεκριμένη θεωρία οι ανάγκες μπορεί να καλύπτονται ταυτόχρονα άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό (Μπουραντάς, 2015).

Μάλιστα η κάλυψη ανώτερων αναγκών μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς να έχουν ικανοποιηθεί πλήρως ή σε μεγάλο βαθμό οι κατώτερες ανάγκες. Σημαντικό είναι πως με βάση την συγκεκριμένη θεωρία όσο πιθανότερο είναι να ικανοποιηθεί μία ανάγκη, τόσο μεγαλύτερη ένταση παρουσιάζει και αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο. Τέλος, σημαντικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης θεωρίας είναι πως όταν ένας εργαζόμενος κατανοήσει πως μία από τις ανάγκες του δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθεί στο εργασιακό του περιβάλλον, προσπαθεί να ικανοποιήσει κάποια άλλη ανάγκη του (Μπουραντάς, 2015).

1.2.3 Η θεωρία του Herzberg

Άλλη μία γνωστή θεωρία παρακίνησης του προσωπικού είναι η θεωρία του Herzberg. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως υπάρχουν δύο είδη παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και οι παράγοντες παρακίνησης. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων δεν παρακινούν τους εργαζομένους αλλά η ύπαρξη τους συμβάλει στην παραμονή τους στην συγκεκριμένη εργασία. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι ο μισθός και η καταβολή του σε συγκεκριμένες ημερομηνίες, οι συνθήκες υγιεινής στον χώρο εργασίας και η ασφάλεια που παρέχεται στον εργαζόμενο. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνονται στην συγκεκριμένη κατηγορία παράγοντες όπως οι πολιτικές της εταιρείας, ο τρόπος εποπτείας των εργαζομένων, τα στυλ ηγεσίας που υπάρχουν, οι συνθήκες εργασίας με τους συναδέλφους και η θέση εργασίας του κάθε εργαζομένου. Στην δεύτερη κατηγορία παραγόντων ανήκουν οι παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους όπως για παράδειγμα η αναγνώριση της προσπάθειας και του έργου τους, η επιβράβευση τους, η ανάπτυξη και η εξέλιξη τους και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (Kotler & Keller, 2006).

1.2.4 Η θεωρία προσδοκιών του Vroom

Άλλη μία θεωρία παρακίνησης είναι η θεωρία προσδοκιών που εκφράστηκε από τον Vroom. Με βάση τη συγκεκριμένη θεωρία οι εργαζόμενοι επιλέγουν τις λύσεις που τους δίνουν μεγαλύτερα οφέλη (Borders et al., 2004). Έτσι, ένας εργαζόμενος συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο στην εργασία του ώστε να έχει μεγαλύτερο όφελος. Ανάλογα με τις προσδοκίες που έχει ένας εργαζόμενος από την εργασία του και τους στόχους του, συμπεριφέρεται με τον αντίστοιχο τρόπο. Όσο ένας εργαζόμενος πιστεύει πως η συμπεριφορά του θα του επιφέρει κάποιο όφελος, τόσο περισσότερη προσπάθεια καταβάλει για να επιτύχει τους στόχους του με βάση τις προσδοκίες του.

Έτσι, με βάση την συγκεκριμένη θεωρία υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες παραγόντων που μπορούν να υποκινήσουν το προσωπικό. Η πρώτη αφορά την προσδοκία της ανταμοιβής κατά την οποία ένας εργαζόμενος καταβάλει προσπάθεια ώστε να ανταμειφθεί για αυτή. Η δεύτερη κατηγορία είναι η προσδοκία της απόδοσης, που στηρίζεται στην εκτίμηση που πραγματοποιεί ένας εργαζόμενος σχετικά με την αύξηση της απόδοσης του. Η τρίτη κατηγορία είναι η προτίμηση ανταμοιβής όπως για παράδειγμα η καταβολή μόνου ή κάποια προαγωγή όταν ολοκληρώνει ένας εργαζόμενος μια αποστολή ή τους στόχους που έχουν τεθεί (Borders et al., 2004).

1.2.5 Η θεωρία της δικαιοσύνης

Μία ακόμα σημαντική θεωρία παρακίνησης είναι η θεωρία της δικαιοσύνης γνωστή και ως Equity Theory, η οποία εκφράστηκε από τους Walster, Berscheid & Walster, το 1973. Η συγκεκριμένη θεωρία στηρίζεται στον τρόπο με τον οποίο ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την δικαιοσύνη στην εργασία του. Ουσιαστικά το άτομο στην συγκεκριμένη θεωρία στηρίζει την απόδοση του ανάλογα με τις εισροές και τις εκροές στον εργασιακό του χώρο. Αν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι αποδίδει περισσότερο σε σχέση με όσα λαμβάνει από τον οργανισμό, πιθανόν να νιώσει δυσαρέσκεια και να μειώσει την απόδοση του με βάση τις απολαβές του από τον οργανισμό. Επίσης, σε

περίπτωση που ένας εργαζόμενος καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια σε σχέση με άλλους συναδέλφους και αμείβεται λιγότερο και πάλι με βάση την θεωρία της δικαιοσύνης θα μειώσει την απόδοση του (Huseman et al., 1987). Αντίθετα, αν ένας εργαζόμενος θεωρεί πως η απόδοση του είναι μειωμένη σε σχέση με τις απολαβές του, τότε θα προσπαθήσει να την αυξήσει.

Ειδικότερα, οι εισροές περιλαμβάνουν τον χρόνο και την προσπάθεια που καταβάλει ένας εργαζόμενος, την εμπιστοσύνη του στους ανωτέρους, την ικανότητα του, την αφοσίωση του και την προσαρμοστικότητα του. Οι εκροές περιλαμβάνουν την ασφάλεια από την εργασία, τον μισθό, το αίσθημα της επιτυχίας, η αναγνώριση του έργου, οι έπαινοι, η φήμη, οι ευχαριστίες προς τον εργαζόμενο και οι αρμοδιότητες του. Όταν ο εργαζόμενος θεωρεί πως αδικείται με τις εκροές του τότε δεν θα έχει κίνητρο να αυξήσει την απόδοση του και επομένως θα μειωθεί η απόδοση του (Grund & Rubin, 2017).

1.2.6 Η θεωρία του McClelland

Άλλη μία θεωρία παρακίνησης έχει εκφραστεί από τον McClelland. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει πως κάθε εργαζόμενος έχει τις δικές του εξατομικευμένες ανάγκες με βάση την προσωπικότητα του και πως όλοι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό βαθμό τις ανάγκες τους (Μπουραντάς, 2015). Οι τρεις βασικές κατηγορίες αναγκών που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι είναι η ανάγκη για επίτευξη των στόχων, η ανάγκη για την απόκτηση εξουσίας και η ανάγκη για την δημιουργία δεσμών στον εργασιακό τους χώρο. Χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης θεωρίας είναι πως εστιάζει σε συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα συνήθως για ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας σε έναν οργανισμό (Μπουραντάς, 2015).

1.3 Ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί έναν από τους σημαντικούς παράγοντες που μπορεί να καθορίσουν την επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού. Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (Ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 2015, σελ. 368). Οι βασικές λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος και άλλα. Μάλιστα, η παρακίνηση και η ικανοποίηση των ατόμων είναι δύο από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ηγεσίας. Η έννοια της ηγεσίας δεν θα πρέπει να συγχέεται με την έννοια του μάνατζμεντ καθώς κάθε προϊστάμενος ανεξαρτήτου του ιεραρχικού επιπέδου του θα πρέπει να μπορεί να ασκεί την λειτουργία της ηγεσίας (Μπουραντάς, 2015).

Ένας ηγέτης αναδεικνύεται και χρησιμοποιεί την προσωπική του δύναμη, κερδίζει την εμπιστοσύνη, περνά όραμα, εμπνέει και πείθει, δίνει έμφαση στους ανθρώπους και ανοίγει ορίζοντες. Επίσης, προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές και καινοτομεί. Ερευνά την πραγματικότητα και κάνει σωστά πράγματα με μακροπρόθεσμη προοπτική. Από την άλλη μεριά, ο μάνατζερ – προϊστάμενος διορίζεται και χρησιμοποιεί την νόμιμη εξουσία και δύναμη. Δίνει εντολές, οδηγίες, ανταμοιβές και τιμωρίες και ελέγχει. Επίσης, δίνει έμφαση στις διαδικασίες και κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια. Δέχεται και διαχειρίζεται την ήδη υπάρχουσα κατάσταση, αποδέχεται την πραγματικότητα και κάνει τα πράγματα σωστά με βραχυπρόθεσμη προοπτική (Μπουραντάς, 2015).

1.3.1 Στυλ ηγεσίας

Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας τα οποία ορίστηκαν με βάση τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη είναι το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό. Το αυταρχικό στυλ στηρίζεται και αντλεί δύναμη από την θέση που κατέχει ενώ δεν χαιρεί εμπιστοσύνης από τα μέλη της ομάδας. Μάλιστα, στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θεωρείται πως η παρακίνηση μπορεί να γίνει μόνο με το χρήμα και οι διαταγές μεταβιβάζονται χωρίς να γίνουν οι απαραίτητες διευκρινήσεις και επεξηγήσεις στην ομάδα. Τα μέλη της ομάδας από την δική τους μεριά, δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα της εργασίας αλλά απλά εκτελούν εντολές και διαταγές. Επίσης, η παραγωγή είναι καλή όταν ο ηγέτης είναι παρών ενώ όταν λείπει η απόδοση των μελών της ομάδας είναι χαμηλή (Μπουραντάς, 2015).

Στο εξουσιοδοτικό στυλ ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα και δεν θέτει στόχους για την ομάδα. Από την μεριά τους, τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν αποφάσεις ανάλογα με τις επιθυμίες τους, η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και τα άτομα δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για την εργασία τους. Επίσης, το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας δεν είναι ισχυρό (Μπουραντάς, 2015).

Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με την συμμετοχή της ομάδας και όταν πρέπει να πάρει μόνος του μία απόφαση εξηγεί τους λόγους αυτούς στην ομάδα. Οι κριτικές και οι έπαινοι στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας γίνονται αντικειμενικοί. Τα μέλη της ομάδας είναι θετικά προς νέες ιδέες και αλλαγές και έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης. Η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή και η ομάδα συνήθως είναι και αισθάνεται επιτυχημένη (Μπουραντάς, 2015). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση της ομάδας.

1.3.2.Χαρισματική ηγεσία

Ένα από τα στυλ ηγεσίας είναι η χαρισματική ηγεσία η οποία πρωτοαναφέρθηκε από τον Max Weber την δεκαετία του 1920. Με τον όρο αυτό προσπάθησε να εκφράσει το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει κάποιος τα οποία έχουν την ικανότητα να ελκύουν τα άλλα άτομα δίνοντας έτσι στο άτομο αυτό μια ειδική δύναμη που θα μπορεί να επηρεάζει τα μέλη της ομάδας. Η χαρισματική ηγεσία συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων ηγετικών χαρακτηριστικών τα οποία συνδυάζονται σωστά με βάση τις ανάγκες, τις αξίες, τα πιστεύω, τις αντιλήψεις των μελών μιας ομάδας και με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης να τους εμπνέει και να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους.

Ένας χαρισματικό ηγέτης διακρίνεται από αυτοπεποίθηση, όραμα ισχυρή αφοσίωση και πίστη στο όραμα του είναι φορέας αλλαγών και έχει μη συμβατική συμπεριφορά ενώ έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες.

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός που επιδιώκει την αλλαγή και αντιτίθεται στο κατεστημένο και δημιουργεί ένα όραμα πολύ διαφορετικό από την υπάρχουσα κατάσταση. Μάλιστα, το όραμα του τον κάνει αγαπητό και ήρωα για ταύτιση και μίμηση από τα μέλη της ομάδας του. Έτσι, κερδίζει την εμπιστοσύνη και πείθει ενώ είναι ειδικός στο να χρησιμοποιεί μη συμβατικά μέσα και να εναντιώνεται στους κανόνες. Έχει υψηλή ευαισθησία στο περιβάλλον για να αλλάξει την ιστάμενη κατάσταση. Διατυπώνει με σαφή τρόπο το όραμα και παρακινεί τους εργαζομένους. Αλλάζει τους ανθρώπους με σκοπό να μπορέσουν να υποστηρίξουν τις αλλαγές του (Μπουραντάς, 2015).

1.3.3 Μετασχηματιστική ηγεσία ή ηγεσία αλλαγών

Ένα ακόμα στυλ ηγεσίας το οποίο είναι σχετικό με την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική ή ηγεσία αλλαγών. Η διαφορά τους είναι στην έμφαση που δίνεται στην διάθεση και την ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει και να σχεδιάσει αλλαγές μέσα στον οργανισμό όπως για παράδειγμα στην οργάνωση, στην κουλτούρα, στις δομές και στις δραστηριότητες της. Η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται σε τέσσερις ηγετικές

παραμέτρους την ιδεολογική επιρροή, την εμπνευσμένη παρακίνηση, την διανοητική ενεργοποίηση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Η ιδεολογική επιρροή αφορά την πίστη και την εμπιστοσύνη που δείχνει ο ηγέτης για ένα καλύτερο μέλλον δημιουργεί ατομικό αλλά και συλλογικό κοινό νόημα για το όραμα και την αποστολή του οργανισμού και θέτει υψηλά πρότυπα επιδόσεων αλλά και ηθικής. Αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τα μέλη τις ομάδας και συμπεριφέρεται και ο ίδιος με βάση τα πιστεύω και τις αξίες που κηρύσσει. Θέτει και υπηρετεί το ατομικό και το συλλογικό καλό των ανθρώπων ενώ καταφέρνει να κερδίζει τον θαυμασμό και την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας (Μπουραντάς, 2015).

Η εμπνευσμένη παρακίνηση αφορά την εστίαση του ηγέτη να ικανοποιεί τις ανώτερες ανάγκες των μελών της ομάδας με βάση την πυραμίδα του Maslow και έτσι τους οδηγεί στην αυτοπραγμάτωση και την αυτοεκτίμηση και την ενδυνάμωση. Η διανοητική ενεργοποίηση αφορά την ικανότητα του ηγέτη να κάνει τους ανθρώπους να κατανοούν και να αξιολογούν την ανάγκη για αλλαγή και πρόοδο και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες για την υλοποίηση αλλαγών και βελτιώσεων. Επίσης, ο ηγέτης έχει την ικανότητα να κάνει τα μέλη της ομάδας να αμφισβητούν τα στερεότυπα και να αλλάζουν τρόπο σκέψης με δημιουργικό τρόπο και με βάση την καινοτομία. Τέλος, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον αφορά το γεγονός πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης νοιάζεται και φροντίζει κάθε μέλος της ομάδας, επικοινωνεί μαζί τους και τους συμπεριφέρεται ανάλογα με την προσωπικότητα και τις ανάγκες τους. Μάλιστα, αφιερώνει χρόνο για τον καθένα ώστε να μπορεί να τους καθοδηγεί και να τους στηρίζει ώστε να προοδεύσουν (Μπουραντάς, 2015).

1.3.4 Αυθεντική ηγεσία

Τα τελευταία χρόνια έχουν υπάρξει πολλές θεωρητικές προσπάθειες διερεύνησης τριών βασικών διαστάσεων της ηγεσίας και του ηγέτη που είναι η αυθεντικότητα, η ηθική και η πνευματικότητα. Η αυθεντικότητα περιλαμβάνει ένας ηγέτη ο οποίος έχει ως κύρια αποστολή να υπηρετεί το κοινό καλό και ένας αυθεντικός ηγέτης πρέπει να μπορεί να διακρίνει την γνώση και την αλήθεια από τις προσωπικές γνώσεις, αντιλήψεις και

πεποιθήσεις. Επίσης, θα πρέπει να έχει ηθική ώστε να μπορεί να συμπεριφέρεται χωρίς προσωπικές επιθυμίες και φιλοδοξίες με σκοπό να υπηρετεί το γενικό καλό. Επίσης, θα πρέπει να έχει αυτογνωσία ώστε να μπορεί να αναγνωρίζει τα δυνατά και αδύναμα σημεία του και να μπορεί να αξιολογεί τον εαυτό του.

Η αυθεντική ηγεσία στηρίζεται σε πέντε βασικές διαστάσεις. Η πρώτη αφορά το γεγονός πως υπηρετεί το κοινό καλό με ειλικρίνεια, ευθύτητα και διαφάνεια και ο ηγέτης μπορεί να αναγνωρίζει και να αντιλαμβάνεται τα λάθη του και τις επιλογές του. Η επόμενη διάσταση αφορά την διαμόρφωση του σκοπού, του οράματος και του νοήματος που υπηρετεί ο ηγέτης με πάθος, μυαλό, ψυχή και καρδιά. Τρίτη αφορά την διαμόρφωση σωστών σχέσεων και στηρίζεται σε αξίες και αρχές όπως η διαφάνεια. Επίσης, ο αυθεντικός ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας και τους χειρίζεται με αξιοπρέπεια ενώ ταυτόχρονα δεν τους χειραγωγεί. Τέλος, ένας αυθεντικός ηγέτης, σκέφτεται, αποφασίζει και δρα με αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία ενώ διακατέχεται από ειλικρίνεια τόσο με τον εαυτό του όσο και με τους άλλους (Μπουραντάς, 2015).

1.3.5 Ηθική ηγεσία

Η ηθική ηγεσία στηρίζεται στο γεγονός πως η ηθική είναι ένα σύνολο αποδεκτών, κοινωνικών αξιών και κανόνων που είναι απαραίτητο να τηρούνται σε μία ομάδα καθώς και στις συμπεριφορές και τις επιλογές κάθε ατόμου. Αφορά ηθικούς νόμους και αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς που διαφέρουν από άλλους νόμους που έχουν θεσπιστεί σε κρατικό επίπεδο. Ένα άτομο όταν ακολουθεί τους κανόνες του κράτους είναι νομοταγές ενώ όταν ακολουθεί τους ηθικούς κανόνες είναι ηθικό. Οι νόμοι του κράτους είναι αναγκαίο να στηρίζονται στην ηθική αλλά αυτό δεν σημαίνει πως κάθε τι νόμιμο είναι και ηθικό (Μπουραντάς, 2015).

Η ηθική ηγεσία περιλαμβάνει το γεγονός πως η συμπεριφορά του ηγέτη και οι σχέσεις που διαμορφώνει με τα μέλη της ομάδας του βασίζονται στην ηθική και ταυτόχρονα προσπαθεί να εξασφαλίσει και την ηθική συμπεριφορά από τα μέλη της ομάδας. Σύμφωνα με έρευνες η ηθική ηγεσία μπορεί να οριστεί σε δύο διαφορετικά επίπεδα.

Πρώτον στο ηθικό άτομο και δεύτερον στον ηθική μάνατζερ. Η πρώτη περιλαμβάνει την ηθική του ηγέτη, την ακεραιότητα, την ειλικρίνεια, την εντιμότητα, την τήρηση των αποδεκτών αξιών και των κανόνων συμπεριφοράς για το συλλογικό καλό. Η διάσταση του ηθικού μάνατζερ αφορά το σύνολο των ενεργειών και των προσπαθειών του ηγέτη να θέτει πρότυπα ηθικής για την ομάδα, να οδηγεί τα μέλη της ομάδας στο να ενστερνισθούν αυτά τα ηθικά πρότυπα και να εξασφαλίζει την ηθική συμπεριφορά στο σύνολο της ομάδας. Επίσης, σημαντικό είναι να τιμωρείται η ανήθικη συμπεριφορά (Μπουραντάς, 2015).

Τα κύρια στοιχεία ενός ηθικού ηγέτη είναι η ηθική του δέσμευση σε κοινά αποδεκτές αξίες, η ηθική πειθαρχία που αφορά την απαγόρευση κυριάρχησης των προσωπικών του φιλοδοξιών και επιθυμιών ή αναγκών σε βάρος του κοινού καλού. Η θεική αυτονομία αποτελεί άλλο ένα βασικό στοιχείο, με την έννοια να είναι ανεξάρτητος και αυτόνομος, ενώ πρέπει να δρα ελεύθερα ώστε να λαμβάνει ηθικές αποφάσεις και να συμπεριφέρεται με ηθικό τρόπο. Οι πέντε βασικές αξίες της ηθικής ηγεσίας είναι η σοφία και η γνώση, ο ανθρωπισμός, η δικαιοσύνη, η εγκράτεια και η υπέρβαση (Μπουραντάς, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η ηγεσία όπως προαναφέρθηκε είναι σημαντικό να μπορεί να αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και να τους παρακινεί με τα κατάλληλα κίνητρα (Braun et al., 2013). Έτσι, με βάση τις παραπάνω θεωρίες παρακίνησης και στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να δίνονται τα κατάλληλα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η παρακίνηση από έναν ηγέτη είναι η διαδικασία η οποία συμβάλει στην δημιουργία κινήτρων είτε υλικών είτε άυλων, με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Pora & Popescu, 2013). Έτσι, οι εργαζόμενοι όταν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αυξάνουν την παραγωγικότητα τους για τις υπηρεσίες υγείας και αντίστοιχα ικανοποιούνται οι ανάγκες των χρηστών υπηρεσιών υγείας (Molyneux, 2011).

Στον κλάδο της υγείας είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να έχουν τα κατάλληλα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας τους. Ειδικότερα, κατά την περίοδο της κρίσης που διανύουμε είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα υγείας να έχουν κίνητρα για αύξηση της απόδοσης τους καθώς αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα όπως για παράδειγμα τις ελλείψεις προσωπικού, τον φόρτο εργασίας και τις μειώσεις στα εισοδήματά τους. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο της υγείας αποτελεί μία από τις βασικές προκλήσεις των διοικήσεων για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Για την επιτυχία των στόχων και την αύξηση της αποτελεσματικότητας των μονάδων υγείας είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα σύστημα παρακίνησης και η κατάλληλη ηγεσία ώστε να κατευθύνεται η συμπεριφορά του προσωπικού προς τους στόχους που έχουν τεθεί (Tsounis et al., 2014).

Η παροχή κινήτρων στις μονάδες υγείας είναι απαραίτητη και για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων, και οδηγεί στην αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης (Γκορέτζης, 2015). Οι εργαζόμενοι όταν παρακινούνται αυξάνουν την απόδοσή τους και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας (Sabahattin et al., 2013). Το ιατρικό προσωπικό αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα σε μία μονάδα υγείας και έτσι οι διοικήσεις και ο κατάλληλος ηγέτης θα πρέπει να εστιάζει στην κατάλληλη μέθοδο παρακίνησης του, ώστε να αυξάνεται η ποιότητα του έργου τους και να βελτιώνεται το επίπεδο υγείας των χρηστών (Lambrou et al., 2010). Η μέθοδος παρακίνησης που χρησιμοποιείται στους οργανισμούς υγείας είναι σημαντική, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα. Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται διαρκείς μειώσεις στους μισθούς, το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό είναι περιορισμένο σε σχέση με τις αυξημένες ανάγκες των δημόσιων νοσοκομείων και οι συνθήκες εργασίας δεν μπορούν να ικανοποιήσουν το προσωπικό (Rossidis et al., 2016).

Το έργο του προσωπικού στα δημόσια νοσοκομεία είναι από την φύση του πολύ απαιτητικό. Τα συνεχώς αυξανόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό όπως είναι φυσικό έχουν οδηγήσει σε μείωση της απόδοσής τους. Αρχικά η ίδια η φύση του ιατρικού και νοσηλευτικού επαγγέλματος είναι πολύ απαιτητική και με αυξημένες υποχρεώσεις και αυξημένο άγχος. Τα τελευταία μάλιστα χρόνια ο φόρτος εργασίας είναι πολύ μεγάλος με αποτέλεσμα το προσωπικό να οδηγείται σε επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης, σημαντικό είναι πως σε πολλές περιπτώσεις η έλλειψη ενός κατάλληλου ηγέτη στις μονάδες υγείας προκαλεί ακόμα περισσότερα προβλήματα στο προσωπικό όπως είναι η έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τους στόχους του οργανισμού, τις αρμοδιότητες του κάθε ρόλου, η έλλειψη συμμετοχής σε αποφάσεις και η μειωμένη λήψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στην μειωμένη ικανοποίηση του προσωπικού με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν κίνητρα για αύξηση της απόδοσής τους (Kostagiolas et al., 2016).

Η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να συνδέεται με υλικές ανταμοιβές αλλά όχι αποκλειστικά με αυτές. Υπάρχουν και μη υλικές ανταμοιβές οι οποίες μπορούν να παρακινήσουν το ιατρικό προσωπικό. Τα κίνητρα που δίνονται θα πρέπει να στηρίζονται στις ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίες μπορεί να αλλάζουν και να διαφέρουν με την πάροδο του χρόνου. Έτσι, ένας ηγέτης θα πρέπει να κατανοεί το σύνολο των παραγόντων που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους και να οδηγήσουν στην ικανοποίηση τους. Σύμφωνα με τον Γκορέτζη (2015), η εύρεση των κατάλληλων κινήτρων αποτελεί μία δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία καθώς υπάρχει διαφορετική ένταση στις αξίες και στις ανάγκες του προσωπικού, οι οποίες μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Έτσι, ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις σχετικά με την παρακίνηση και να μπορεί να κατανοεί τις ανάγκες και την συμπεριφορά των εργαζομένων (Γκορέτζης, 2015).

Η παρακίνηση του ιατρικού και το νοσηλευτικού προσωπικού είναι μία πολύπλοκη διαδικασία καθώς δεν υπάρχουν μόνο οι οικονομικές ανταμοιβές που μπορούν να τους παρακινήσουν αλλά και άλλες άυλες ανταμοιβές όπως η αναγνώριση επίτευξης στόχων ή η αναγνώριση της προσφοράς τους σε μία μονάδα υγείας (Κανελλόπουλος, 2012). Η παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους και ανάλογα με τον χρόνο ή το στάδιο της καριέρας του κάθε ατόμου. Έτσι, ο ηγέτης θα πρέπει να κατανοεί και να ικανοποιεί τις ανάγκες του που μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο υλικές όσο και άυλες ανταμοιβές (Ratanawongsa et al., 2006). Η έρευνα των Bovier και Perneger (2003) μελέτησε πέντε βασικούς και καθοριστικούς παράγοντες που αφορούν την ικανοποίηση του ιατρικού προσωπικού από την εργασία τους και την αυξημένη απόδοσή τους. Οι παράγοντες αυτοί είναι η φροντίδα του ασθενούς, το βάρος από την εργασία, το εισόδημα και το κύρος, η προσωπική ανταμοιβή και οι σχέσεις με τους συναδέλφους. Με βάση αυτούς τους παράγοντες τα αποτελέσματα της έρευνας απέδειξαν πως οι γιατροί έχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης όταν τα κίνητρα περιλαμβάνουν την φροντίδα των ασθενών, τις επαγγελματικές σχέσεις καθώς και τις προσωπικές αμοιβές (Bovier & Perneger, 2003).

Κάποιοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν με αρνητικό τρόπο την απόδοση και την ικανοποίηση του ιατρικού προσωπικού είναι ο αυξημένος φόρτος εργασίας και οι εργασιακές συνθήκες που επικρατούν στην μονάδα υγείας (Duffy & Richard, 2006). Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν με θετικό τρόπο την απόδοση των επαγγελματιών υγείας και να αποτελέσουν κίνητρα για αύξηση της είναι συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων, οι καλές εργασιακές σχέσεις, η συναισθηματική νοημοσύνη και συναισθηματική εργασία (Janus et al., 2008). Με βάση την έρευνα των Tsounis et al. (2014), σχετικά με τις ανταμοιβές που μπορούν να παρακινήσουν τους γιατρούς στα δημόσια νοσοκομεία, τα κίνητρα διαφέρουν και μπορεί να είναι υλικά ή άυλα, ειδικότερα, τα κίνητρα των γιατρών δεν είναι μόνο οικονομικά. Αντίθετα, τα κίνητρα μπορεί να αφορούν ανταμοιβές σχετικά με την επίτευξη των στόχων και την προσωπική τους ανάπτυξη. Άλλα κίνητρα μπορεί να είναι η επαγγελματική τους εξέλιξη και η αναγνώριση του έργου τους (Tsounis et al., 2014).

Έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες στους επαγγελματίες, οι οποίες αποδεικνύουν πως κάθε άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες τις οποίες επιθυμεί να καλύψει μέσα από την ύπαρξη διαφορετικών ανταμοιβών από την εργασία του. Κάποια από τα βασικά κίνητρα μπορούν να είναι τα χρήματα, οι ευκαιρίες για εξέλιξη, οι πρόσθετες μέρες άδειας ή οι πρόσθετες παροχές (Simone, 2015). Κάποιες φορές οι επαγγελματίες υγείας, επιθυμούν να έχουν άυλες ανταμοιβές όπως η αναγνώριση της σημαντικότητας του έργου τους και των επιτευγμάτων τους, ο σεβασμός από τους συναδέλφους και άλλα. Μάλιστα, οι ανάγκες που μπορούν να τους παρακινήσουν μπορεί να διαφέρουν και ανάλογα με την θέση ή τα χρόνια προϋπηρεσίας (Simone, 2015). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η έρευνα των Kontodimopoulos et al. (2009), σύμφωνα με τα ευρήματα της οποίας, οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού των μονάδων υγείας, διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θέση που έχουν. Πιο συγκεκριμένα, οι νοσηλευτές και οι γιατροί παρακινούνται ευκολότερα από εσωτερικά κίνητρα, ενώ το διοικητικό προσωπικό από εξωτερικά κίνητρα που συνάδουν με τις οικονομικές τους απολαβές.

Τέλος, υπάρχουν διαφορές στα κίνητρα και τις μεθόδους παρακίνησης που θα πρέπει να εφαρμόζει ένας ηγέτης ανάλογα με των επαγγελματιών υγείας. Στην έρευνα των Shah et

al. (2016) η παρακίνηση είναι δυσκολότερη στην περίπτωση των γυναικών και οι ανάγκες τους διαφοροποιούνται σημαντικά από τις αντίστοιχες των αντρών. Αν και υπάρχουν διαφορές στα κίνητρα των επαγγελματιών υγείας ανάλογα με το φύλο είναι γενικά αποδεκτό πως ανεξάρτητα από το φύλο τους, οι επαγγελματίες υγείας επιθυμούν να βρίσκονται σε ένα δημόσιο νοσοκομείο επειδή παρέχεται η ασφάλεια της θέσης εργασίας τους. κίνητρα μπορούν να είναι οι ευκαιρίες εξέλιξης τους, η επιβράβευση και οι οικονομικές ανταμοιβές τους (Shah et al., 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Σχεδιασμός της έρευνας

Για τους σκοπούς της παρούσης εργασίας χρησιμοποιήθηκε η εμπειρική έρευνα με στατιστική ανάλυση. Η μέθοδος που επιλέχθηκε είναι η ποσοτική. Ειδικότερα, «*Η ποσοτική έρευνα είναι ένα είδος εκπαιδευτικής έρευνας στην οποία ο ερευνητής αποφασίζει τί θα μελετήσει. Θέτει συγκεκριμένα ερωτήματα μικρού εύρους. Συγκεντρώνει από τους συμμετέχοντες δεδομένα που μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά. Αναλύει τους αριθμούς χρησιμοποιώντας τη στατιστική. Διεξάγει την έρευνα με αμερόληπτο και αντικειμενικό τρόπο*» (Creswell, 2011, σελ. 66). Ο λόγος που επιλέχθηκε η ποσοτική ανάλυση είναι πως είναι η κατάλληλη μέθοδος για την μέτρηση της άποψης των συμμετεχόντων και την εύκολη παρουσίαση των αποτελεσμάτων με την μορφή πινάκων και γραφημάτων (Muijs 2010). Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι το ερωτηματολόγιο και οι ερωτήσεις σε αυτό είναι κλειστού τύπου. Πρόκειται για ένα ερευνητικό εργαλείο, το οποίο έχει στηριχθεί σε ερωτήσεις που έχουν χρησιμοποιηθεί από τους Greenfield et al. (2011) και Garcia-Goni et al. (2007). Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο παράρτημα της παρούσης εργασίας. Αρχικά στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν τα δημογραφικά στοιχεία και έπειτα η ενότητα σχετικά με την παρακίνηση. Η τελευταία ενότητα αφορά την ηγεσία και τον ρόλο της με βάση τις απόψεις των συμμετεχόντων.

3.2 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελεί άλλο ένα σημαντικό στοιχείο. Με βάση τον Delice (2010) ένα δείγμα συμμετεχόντων σε μία έρευνα μεταξύ 30 και 500 ατόμων είναι κατάλληλο. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν και άλλοι ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν πως το μέγεθος του δείγματος δεν αποτελεί σημαντικό κριτήριο. Αντίθετα, με βάση τον Ζαρηφόπουλο (2005), σημαντικό στοιχείο του δείγματος είναι να είναι

αντιπροσωπευτικό και να μπορεί να απαντήσει στα βασικά ερωτήματα της έρευνας με αντικειμενικό τρόπο. Στην παρούσα έρευνα το δείγμα των συμμετεχόντων είναι 91 άτομα, τα οποία εργάζονται στο Νοσοκομείο Γεώργιος Παπανικολάου. Έτσι, τόσο ο αριθμός όσο και το είδος του δείγματος είναι ικανοποιητικά για την συγκεκριμένη έρευνα και την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί.

3.3 Μέθοδος ανάλυσης

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν τόσο δείκτες περιγραφικής στατιστικής όσο και έλεγχοι επαγωγικής στατιστικής. Αναλυτικότερα χρησιμοποιήθηκαν:

- Συχνότητες και ποσοστά% για την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων
- Παραγοντική ανάλυση και ανάλυση αξιοπιστίας με χρήση του συντελεστή α του Cronbach για τον έλεγχο της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας του εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε
- Μέτρα θέσης και διασποράς (μέση τιμή και τυπική απόκλιση) για την παρουσίαση των απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά με τις κλίμακες παρακίνησης και τον ρόλο της ηγεσίας
- Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την διερεύνηση του κατά πόσο η παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας. Ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν οι κλίμακες του στυλ ηγεσίας και εξαρτημένες μεταβλητές ορίστηκαν οι κλίμακες παρακίνησης των εργαζομένων.
- Για την διερεύνηση της διαφοροποίησης της παρακίνησης και τους στυλ ηγεσίας ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα και η ανάλυση διακύμανσης ενός παράγοντα (one-way ANOVA).

3.3 Ηθική της έρευνας

Η ηθική μιας έρευνας είναι επίσης πολύ σημαντική καθώς οι έρευνες θα πρέπει να συμμορφώνονται με τους κανόνες της ηθικής (Creswell, 2011). Ο ερευνητής στην υπό μελέτη έρευνα ενημέρωσε με ένα εισαγωγικό σημείωμα τους συμμετέχοντες πως η έρευνα αφορά την διπλωματική του εργασία και πως τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για αυτόν τον σκοπό. Η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική καθώς κανένας από τους συμμετέχοντες δεν εξαναγκάστηκε να συμμετάσχει σε αυτή. Ακόμη, εξασφαλίστηκε η ανωνυμία τους καθώς δε ζητήθηκε από κανέναν συμμετέχοντα να αναφέρει τα προσωπικά του στοιχεία, που υποδηλώνουν την ταυτότητα του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων και το στυλ ηγεσίας όπως το αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου. Αρχικά, παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και εν συνεχεία δίνονται τα αποτελέσματα της επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων και της ανάλυσης αξιοπιστίας για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε. Στις επόμενες δύο ενότητες παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων και το στυλ ηγεσίας στο Νοσοκομείο. Επιπλέον, δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την διαφοροποίηση της παρακίνησης των εργαζομένων και του στυλ ηγεσίας ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την πιθανή επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων.

4.1. Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 91 συμμετεχόντων από όπου και προκύπτει ότι το 54.9% (v=50) των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και το 45.1% (v=41) ήταν άντρες. Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή του δείγματος προέκυψε ότι το 35.2% (v=32) ήταν ηλικίας 26 έως 35 ετών, το 30.2% (v=28) ήταν ηλικίας 46 έως 55 ετών, το 22% (v=20) ήταν ηλικίας 36 έως 45 ετών ενώ το 11% (v=10) ήταν ηλικίας άνω των 56 ετών. Επιπλέον, από τους 91 συμμετέχοντες το 44% (v=40) ήταν ιατρικό προσωπικό, το 28.6% (v=26) ήταν διοικητικό προσωπικό και το 27.5% (v=25) ήταν νοσηλευτικό προσωπικό. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι το 31.9% (v=29) των συμμετεχόντων είχαν προϋπηρεσία από 1 έως 10 έτη, το 29.7% (v=27) είχαν προϋπηρεσία από 10 έως 20

έτη, το 23.1% (v=21) είχαν προϋπηρεσία από 20 έως 25 έτη και το 15.4% (v=14) είχαν προϋπηρεσία για περισσότερα από 25 έτη.

Πίνακας 1 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

		N	%
Φύλο	Άντρας	41	45,1%
	Γυναίκα	50	54,9%
Ηλικία	Έως 25	1	1,1%
	26-35	32	35,2%
	36-45	20	22,0%
	46-55	28	30,8%
	56 και άνω	10	11,0%
Θέση	Ιατρικό προσωπικό	40	44,0%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	25	27,5%
	Διοικητικό προσωπικό	26	28,6%
Έτη προϋπηρεσίας	1-10 έτη	29	31,9%
	10-20 έτη	27	29,7%
	20-25 έτη	21	23,1%
	26 έτη και άνω	14	15,4%

4.2. Επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων και ανάλυση αξιοπιστίας

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων και της ανάλυσης αξιοπιστίας για τις 6 κλίμακες του ερωτηματολογίου. Αρχικά, στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την επιβεβαιωτική

ανάλυση παραγόντων για τις 8 ερωτήσεις της κλίμακας «Συνθήκες εργασίας» που αφορούσε την παρακίνηση των εργαζομένων. Από την ανάλυση προέκυψε ότι η δημιουργία ενός παράγοντα/κλίμακας είναι στατιστικά σημαντική ($KMO=0.815$, $\chi^2(28)=342.48$, $p<0.05$). Οι φορτίσεις των 8 ερωτήσεων στην κλίμακα «Συνθήκες εργασίας» δίνονται στον Πίνακα 2. Επιπλέον, προέκυψε ότι οι 8 ερωτήσεις ερμηνεύουν ένα μεγάλο ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων της τάξης του 51.45%.

Πίνακας 2 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Συνθήκες εργασίας»

Κλίμακα «Συνθήκες εργασίας»	Φορτώσεις ερωτήσεων
Έχω αρμοδιότητες σχετικές με την εργασία μου	,819
Οι συνάδελφοί μου με εκτιμούν για τα όσα προσφέρω στην εργασία μου	,832
Θεωρώ ότι έχω πλήρη αρμοδιότητα να κάνω την εργασία μου	,857
Έχω το δικαίωμα να αποφασίζω για ένα θέμα σχετικό με την εργασία μου	,900
Υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας	,543
Ο εξοπλισμός και οι προμήθειες στο νοσοκομείο είναι επαρκείς	,408
Οι συνάδελφοί μου με υποστηρίζουν στην επίλυση προσωπικών και οικογενειακών προβλημάτων	,609
Αναμένονται τόσα πολλά από εμάς	,781

$KMO=0.815$, $\chi^2(28)=342.48$, $p<0.05$

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων για τις 8 ερωτήσεις της κλίμακας «Εσωτερικής παρακίνησης» που αφορούσε την παρακίνηση των εργαζομένων. Από την ανάλυση προέκυψε ότι η δημιουργία ενός παράγοντα/κλίμακας είναι στατιστικά σημαντική ($KMO=0.751$, $\chi^2(28)=440.11$, $p<0.05$). Οι φορτίσεις των 8 ερωτήσεων στην κλίμακα «Εσωτερικής

παρακίνησης» δίνονται στον Πίνακα 3. Επιπλέον, προέκυψε ότι οι 8 ερωτήσεις ερμηνεύουν ένα μεγάλο ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων της τάξης του 49.78%.

Πίνακας 3 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Εσωτερική παρακίνηση»

Κλίμακα «Εσωτερική παρακίνηση»	Φορτώσεις ερωτήσεων
Θεωρώ ότι η εργασία μου είναι σεβαστή	,816
Θεωρώ τον εαυτό μου ως σημαντικό εργαζόμενο στο νοσοκομείο	,776
Νιώθω συναισθηματικά στραγγισμένος στο τέλος κάθε μέρας	,332
Πηγαίνω στην ώρα μου στη δουλειά και δε φεύγω νωρίτερα	,399
Η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα	,837
Δεν κατηγορώ άλλους, αναλαμβάνω την ευθύνη για τα λάθη μου	,405
Συμμετέχω σε αυτήν την εργασία εξαιτίας της ικανοποίησης που βιώνω από την ανάληψη προκλήσεων που είναι ενδιαφέρουσες	,898
Συμμετέχω σε αυτήν την εργασία εξαιτίας της ικανοποίησης που βιώνω όταν κάνω με επιτυχία δύσκολες εργασίες	,899

KMO=0.751, $\chi^2(28)=440.11$, $p<0.05$

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων για τις 4 ερωτήσεις της κλίμακας «Εξωτερικής παρακίνησης» που αφορούσε την παρακίνηση των εργαζομένων. Από την ανάλυση προέκυψε ότι η δημιουργία ενός παράγοντας/κλίμακας είναι στατιστικά σημαντική (KMO=0.553, $\chi^2(6)=17.066$, $p<0.05$). Οι φορτίσεις των 4 ερωτήσεων στην κλίμακα «Εξωτερικής παρακίνησης» δίνονται στον

Πίνακα 4. Επιπλέον, προέκυψε ότι οι 4 ερωτήσεις ερμηνεύουν ένα μεγάλο ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων της τάξης του 50.16%.

Πίνακας 4 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Εξωτερική παρακίνηση»

Κλίμακα «Εξωτερική παρακίνηση»	Φορτώσεις ερωτήσεων
Δεν υπάρχει ευκαιρία προαγωγής στην εργασία μου	,659
Λαμβάνω έξτρα χρήματα για υψηλή απόδοση	,663
Δεν λαμβάνω οτιδήποτε για υψηλή απόδοση	,675
Θεωρώ ότι ο μισθός είναι αρκετός	,747

KMO=0.553, $\chi^2(6)=17.066$, $p<0.05$

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων για τις 12 ερωτήσεις της κλίμακας «Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση» που αφορούσε την παρακίνηση των εργαζομένων. Από την ανάλυση προέκυψε ότι η δημιουργία ενός παράγοντα/κλίμακας είναι στατιστικά σημαντική (KMO=0.805, $\chi^2(66)=546.25$, $p<0.05$). Οι φορτίσεις των 12 ερωτήσεων στην κλίμακα «Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση» δίνονται στον Πίνακα 5. Επιπλέον, προέκυψε ότι οι 12 ερωτήσεις ερμηνεύουν ένα μεγάλο ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων της τάξης του 55.43%.

Πίνακας 5 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση»

Κλίμακα «Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση»	Φορτώσεις ερωτήσεων
Νιώθω μια αίσθηση προσωπικής ικανοποίησης όταν κάνω τη δουλειά μου καλά	,629
Η γνώμη μου για τον εαυτό μου χειροτερεύει όταν κάνω άσχημα τη δουλειά μου	,473
Νιώθω υπερήφανος να κάνω τη δουλειά μου όσο μπορώ καλύτερα	,849
Νιώθω δυσαρεστημένος ότι η δουλειά μου δεν είναι στα συνήθη πρότυπα	,586

Κλίμακα «Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση»	Φορτώσεις ερωτήσεων
Μου αρέσει να σκέφτομαι μία παρελθούσα μέρα δουλειάς με μία αίσθηση ότι τα κατάφερα	,869
Προσπαθώ να σκέφτομαι τρόπους να κάνω πιο αποτελεσματικά τη δουλειά μου	,901
Έχω αυτοπεποίθηση για την εργασία μου ότι θα τα καταφέρω	,781
Δεν κατηγορώ άλλους, αναλαμβάνω την ευθύνη για τα λάθη μου	,733
Έχω έναν μέντορα ο οποίος με κρατά σε εγρήγορση και με υποκινεί στην εργασία μου	,691
Περιμένω μεγαλύτερη ακρίβεια στη δική μου εργασία	,655
Συνήθως σκέφτομαι/ανησυχώ για θέματα της εργασίας όταν είμαι σπίτι μου	,752
Συμμετέχω σε προγράμματα κατάρτισης για να βελτιώσω τις δεξιότητες και ικανότητές μου	,801

KMO=0.805, $\chi^2(66)=546.25$, $p<0.05$

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων για τις 7 ερωτήσεις της κλίμακας «Στρατηγικός σχεδιασμός» που αφορούσε το στυλ ηγεσίας. Από την ανάλυση προέκυψε ότι η δημιουργία ενός παράγοντας/κλίμακας είναι στατιστικά σημαντική (KMO=0.606, $\chi^2(21)=166.44$, $p<0.05$). Οι φορτίσεις των 7 ερωτήσεων στην κλίμακα «Στρατηγικός σχεδιασμός» δίνονται στον Πίνακα 6. Επιπλέον, προέκυψε ότι οι 7 ερωτήσεις ερμηνεύουν ένα μεγάλο ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων της τάξης του 48.05%.

Πίνακας 6 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Στρατηγικός προγραμματισμός»

Κλίμακα «Στρατηγικός προγραμματισμός»	Φορτώσεις ερωτήσεων
Ο οργανισμός θεσπίζει ένα ρεαλιστικό σύνολο μελλοντικών στόχων για το μέλλον του	,791
Ο οργανισμός έχει ένα ρεαλιστικό όραμα για το μέλλον του συνόλου των υπηρεσιών και των εργαζομένων	,807
Υπάρχει ομαδικό πνεύμα	,740
Δεν μπορεί να γίνει κάτι μέχρι ο διευθυντής/προϊστάμενος να εγκρίνει μια απόφαση	,668
Οι διευθυντές ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συζητήσουν θέματα που σχετίζονται με την εργασία με εκείνους που δεν είναι ούτε	,515
Θα πρέπει να ρωτάω το Διευθυντή / Προϊστάμενο/ανώτερο, πριν κάνω κάτι	,627
Οι διευθυντές αναμένουν από τους εργαζομένους να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα	,645

KMO=0.606, $\chi^2(21)=166.44$, $p<0.05$

Τέλος, στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων για τις 11 ερωτήσεις της κλίμακας «Οργανωσιακή κουλτούρα» που αφορούσε το στυλ ηγεσίας. Από την ανάλυση προέκυψε ότι η δημιουργία ενός παράγοντας/κλίμακας είναι στατιστικά σημαντική (KMO=0.714, $\chi^2(55)=444.04$, $p<0.05$). Οι φορτίσεις των 11 ερωτήσεων στην κλίμακα «KMO=0.714, $\chi^2(55)=444.04$, $p<0.05$ » δίνονται στον Πίνακα 7. Επιπλέον, προέκυψε ότι οι 11 ερωτήσεις ερμηνεύουν ένα μεγάλο ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων της τάξης του 54.36%.

Πίνακας 7 Φορτίσεις ερωτήσεων στον παράγοντα «Οργανωσιακή κουλτούρα»

Κλίμακα «Οργανωσιακή κουλτούρα»	Φορτώσεις ερωτήσεων
Συγκεντρώνουμε συστηματικά πληροφορίες που έχουν σχέση με την εργασία μας	,807
Γίνεται συστηματική έρευνα στους χρήστες των υπηρεσιών υγείας, τουλάχιστον μία φορά το χρόνο για να αξιολογηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών	,701
Η διαδικασία ανίχνευσης των αναγκών και των προτιμήσεων των χρηστών/πολιτών είναι αργή	,629
Δεν εισακούγονται τα παράπονα των χρηστών/πολιτών	,647
Ο οργανισμός είναι ανοικτός και ανταποκρίνεται στις αλλαγές	,797
Η επικοινωνία από το ένα τμήμα στο άλλο δεν χρειάζεται να ακολουθεί συγκεκριμένα κανάλια	,495
Το νοσοκομείο με εμπνέει πραγματικά να κάνω ότι καλύτερο στη δουλειά	,639
Η αίσθηση που υπάρχει είναι ότι η μάθηση των εργαζομένων είναι επένδυση και όχι απλά δαπάνη	,655
Το προσωπικό συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τομείς που κρίζουν βελτίωσης	,732
Θεωρώ ότι οι αξίες μου και οι αξίες του νοσοκομείου είναι παρόμοιες	,593
Νιώθω πολύ μικρή δέσμευση για αυτό το νοσοκομείο	,538

KMO=0.714, $\chi^2(55)=444.04$, $p<0.05$

Τέλος, στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τις 4 κλίμακες παρακίνησης και τις 2 κλίμακες του στυλ ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι επιτυγχάνεται πολύ υψηλή αξιοπιστία σε όλες τις περιπτώσεις καθώς ο συντελεστής α του Cronbach παίρνει τιμές από 0.718 έως 0.834.

Πίνακας 8 Ανάλυση αξιοπιστίας

Κλίμακες	α Cronbach
Συνθήκες εργασίας	0.718
Εσωτερική παρακίνηση	0.809
Εξωτερική παρακίνηση	0.769
Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση	0.834
Στρατηγικός προγραμματισμός	0.769
Οργανωσιακή κουλτούρα	0.833

Συγκεντρωτικά από τα αποτελέσματα της επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων και της ανάλυσης αξιοπιστίας προκύπτει ότι υπάρχει μεγάλη εγκυρότητα και αξιοπιστία του εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε και των κλιμάκων που δημιουργούνται από τις ερωτήσεις του.

4.3. Παρακίνηση εργαζομένων

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα σχετικά με τις κλίμακες παρακίνησης. Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στο νοσοκομείο εκφράζουν μετρίου προς υψηλού βαθμού εσωτερική παρακίνηση (μ.τ. 3.36, τ.α. 1.02), μετρίου βαθμού παρακίνηση σχετικά με την απόδοση και την κατάρτιση των εργαζομένων (μ.τ. 3.11., τ.α. 0.49) και μετρίου βαθμού παρακίνηση από τις συνθήκες εργασίας (μ.τ. 3.03, τ.α. 0.55). Τέλος, οι εργαζόμενοι στο νοσοκομείο εκφράζουν μικρού βαθμού εξωτερική παρακίνηση (μ.τ. 2.56, τ.α. 0.33).

Πίνακας 9 Περιγραφικά στοιχεία κλιμάκων παρακίνησης

	Μέση τιμή (μ.τ.)	Τυπική απόκλιση (τ.α.)
Συνθήκες εργασίας	3,03	,55
Εσωτερική παρακίνηση	3,36	1,02
Εξωτερική παρακίνηση	2,56	,33
Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση	3,11	,49

4.4. Ηγεσία και ο ρόλος της

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα σχετικά την ηγεσία και τον ρόλο της. Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στο νοσοκομείο θεωρούν ότι στον εργασιακό τους χώρο υπάρχει μετρίου προς χαμηλού βαθμού εφαρμογή στρατηγικού προγραμματισμού (μ.τ. 2.73, τ.α. 0.42) και μετρίου προς χαμηλού βαθμού οργανωσιακή κουλτούρα (μ.τ. 2.60, τ.α. 0.32)

Πίνακας 10 Περιγραφικά στοιχεία για τις κλίμακες του στυλ ηγεσίας

	Μέση τιμή (μ.τ.)	Τυπική απόκλιση (τ.α.)
Στρατηγικός προγραμματισμός	2,73	,42
Οργανωσιακή κουλτούρα	2,60	,32

4.5. Διαφοροποίηση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την διερεύνηση των διαφοροποιήσεων των παραγόντων παρακίνησης και του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας ως προς το φύλο, την ηλικία, την θέση και την προϋπηρεσία των εργαζομένων του νοσοκομείου. Από τον Πίνακα 11 και τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test προκύπτει ότι οι άντρες και οι γυναίκες εκφράζουν τον ίδιο βαθμό παρακίνησης από τις συνθήκες εργασίας ($p=0.959>0.05$), εσωτερικής παρακίνησης ($p=0.691>0.05$), εξωτερικής παρακίνησης ($p=0.621>0.05$) και παρακίνησης από την απόδοση και την κατάρτιση τους ($p=0.842>0.05$). Επιπλέον, οι άντρες και οι γυναίκες εργαζόμενοι συμφωνούν στον ίδιο βαθμό ότι στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόζεται στρατηγικός σχεδιασμός ($p=0.214>0.05$) και ότι υπάρχει οργανωσιακή κουλτούρα ($p=0.409>0.05$),

Πίνακας 11 Κλίμακες παρακίνησης και στυλ ηγεσίας ως προς το φύλο και σημαντικότητα ελέγχου t-test

	Φύλο				p
	Άντρας		Γυναίκα		
	Μέση τιμή (μ.τ.)	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	Μέση τιμή (μ.τ.)	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	
Συνθήκες εργασίας	3,04	,53	3,03	,57	0.959
Εσωτερική παρακίνηση	3,32	,68	3,40	1,24	0.691
Εξωτερική παρακίνηση	2,54	,35	2,57	,32	0.621
Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση	3,10	,50	3,12	,48	0.842
Στρατηγικός προγραμματισμός	2,79	,40	2,68	,43	0.214
Οργανωσιακή κουλτούρα	2,57	,29	2,62	,34	0.409

Από τον Πίνακα 12 και τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των εργαζομένων σχετικά με την παρακίνηση από τις συνθήκες εργασίας ($p=0.000<0.05$), την εσωτερική παρακίνηση ($p=0.000<0.05$) και την παρακίνηση που προκύπτει από την απόδοση και κατάρτιση τους ($p=0.004<0.05$). Αναλυτικότερα, γίνεται εμφανές ότι για τους εργαζόμενους άνω των 55 οι συνθήκες εργασίας, η εσωτερική παρακίνηση καθώς και η παρακίνηση από την απόδοση και κατάρτιση τους είναι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης σε σύγκριση με όσους είναι κάτω των 55 ετών.

Επιπλέον, από την ανάλυση προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των εργαζομένων σχετικά με το κατά πόσο υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός ($p=0.002<0.05$) και οργανωσιακή κουλτούρα στον εργασιακό τους χώρο ($p=0.004<0.05$). Αναλυτικότερα, είναι σαφές ότι οι εργαζόμενοι άνω των 55 θεωρούν ότι στον εργασιακό τους χώρο υπάρχει περισσότερη οργανωσιακή κουλτούρα και υπάρχει μεγαλύτερη εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού σε σύγκριση με τους εργαζόμενους μικρότερων ηλικιών.

Πίνακας 12 Κλίμακες παρακίνησης και στυλ ηγεσίας ως προς την ηλικία και σημαντικότητα ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA)

		Ηλικία				P
		Έως 35	36-45	46-55	55 και άνω	
Συνθήκες εργασίας	Μέση τιμή (μ.τ.)	2,97	2,68	3,10	3,76	0.000*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,57	,35	,45	,29	
Εσωτερική παρακίνηση	Μέση τιμή (μ.τ.)	3,24	3,03	3,29	4,63	0.000*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,67	,50	,67	2,19	
Εξωτερική παρακίνηση	Μέση τιμή (μ.τ.)	2,55	2,64	2,57	2,38	0.230
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,45	,22	,25	,13	
Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση	Μέση τιμή (μ.τ.)	3,09	2,90	3,13	3,58	0.004*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,42	,39	,56	,37	

Στρατηγικός προγραμματισμός	Μέση τιμή (μ.τ.)	2,71	2,51	2,77	3,10	0.002*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,40	,31	,45	,32	
Οργανωσιακή κουλτούρα	Μέση τιμή (μ.τ.)	2,58	2,40	2,71	2,73	0.004*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,33	,23	,32	,24	

Από τον Πίνακα 13 και τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τον τομέα εργασίας των εργαζομένων σχετικά με την παρακίνηση από τις συνθήκες εργασίας ($p=0.000<0.05$), την εσωτερική παρακίνηση ($p=0.003<0.05$), την εξωτερική παρακίνηση ($p=0.000<0.05$) και την παρακίνηση που προκύπτει από την απόδοση και κατάρτιση τους ($p=0.000<0.05$). Αναλυτικότερα, γίνεται σαφές ότι για τους εργαζόμενους του ιατρικού και διοικητικού προσωπικού οι συνθήκες εργασίας, η εσωτερική παρακίνηση καθώς και η παρακίνηση από την απόδοση και κατάρτιση τους είναι περισσότερο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης σε σύγκριση με όσους εργάζονται στο νοσηλευτικό τμήμα ενώ για τους εργαζόμενους στον νοσηλευτικό τομέα η εξωτερική παρακίνηση είναι σημαντικότερη σε σύγκριση με όσους εργάζονται στο ιατρικό και διοικητικό τμήμα.

Επιπλέον, από την ανάλυση προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την θέση εργασίας των εργαζομένων σχετικά με το κατά πόσο υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός ($p=0.000<0.05$) και οργανωσιακή κουλτούρα ($p=0.007<0.05$) στον εργασιακό τους χώρο. Αναλυτικότερα, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στο ιατρικό και νοσηλευτικό τμήμα θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι στον εργασιακό τους χώρο υπάρχει περισσότερη οργανωσιακή κουλτούρα και υπάρχει μεγαλύτερη εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στο νοσηλευτικό τμήμα.

Πίνακας 13 Κλίμακες παρακίνησης και στυλ ηγεσίας ως προς τη θέση εργασίας και σημαντικότητα ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA)

		Ιατρικό	Νοση λευτικ ό	Διοικ ητικό	p
Συνθήκες εργασίας	Μέση τιμή (μ.τ.)	3,17	2,65	3,19	0.000*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,54	,55	,39	
Εσωτερική παρακίνηση	Μέση τιμή (μ.τ.)	3,73	2,87	3,26	0.003*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	1,28	,66	,53	
Εξωτερική παρακίνηση	Μέση τιμή (μ.τ.)	2,46	2,80	2,48	0.000*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,38	,18	,22	
Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση	Μέση τιμή (μ.τ.)	3,33	2,75	3,10	0.000*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,39	,46	,45	
Στρατηγικός προγραμματισμός	Μέση τιμή (μ.τ.)	2,80	2,50	2,84	0.006*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,40	,44	,36	
Οργανωσιακή κουλτούρα	Μέση τιμή (μ.τ.)	2,55	2,51	2,76	0.007*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,30	,38	,22	

Τέλος, από τον Πίνακα 14 και τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων σχετικά με την παρακίνηση από τις συνθήκες εργασίας ($p=0.000<0.05$), την εσωτερική παρακίνηση ($p=0.000<0.05$) και την παρακίνηση που προκύπτει από την απόδοση και κατάρτιση τους ($p=0.000<0.05$). Αναλυτικότερα, γίνεται σαφές ότι για τους εργαζόμενους με έτη προϋπηρεσίας άνω των 25 ετών οι συνθήκες εργασίας, η εσωτερική παρακίνηση καθώς και η παρακίνηση από την απόδοση και κατάρτιση τους είναι σημαντικότεροι παράγοντες σε σύγκριση με τους εργαζομένους με έτη προϋπηρεσίας κάτω των 25 ετών.

Επιπλέον, από την ανάλυση προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων σχετικά με το κατά πόσο υπάρχει

στρατηγικός σχεδιασμός ($p=0.048<0.05$) και οργανωσιακή κουλτούρα ($p=0.014<0.05$) στον εργασιακό τους χώρο. Αναλυτικότερα, είναι αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι με έτη προϋπηρεσίας άνω των 25 ετών θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι στον εργασιακό τους χώρο υπάρχει περισσότερη οργανωσιακή κουλτούρα και υπάρχει μεγαλύτερη εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού σε σύγκριση με τους εργαζόμενους μικρότερης προϋπηρεσίας.

Πίνακας 14 Κλίμακες παρακίνησης και στυλ ηγεσίας ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και σημαντικότητα ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA)

		Προϋπηρεασία				P
		1-10	10-20	20-25	25 και άνω	
Συνθήκες εργασίας	Μέση τιμή (μ.τ.)	3,03	2,67	3,02	3,72	0.000*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,57	,33	,44	,28	
Εσωτερική παρακίνηση	Μέση τιμή (μ.τ.)	3,29	3,06	3,13	4,44	0.000*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,67	,53	,66	1,86	
Εξωτερική παρακίνηση	Μέση τιμή (μ.τ.)	2,53	2,63	2,60	2,41	0.237
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,48	,23	,26	,12	
Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση	Μέση τιμή (μ.τ.)	3,13	2,92	2,99	3,62	0.000*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,40	,40	,55	,37	
Στρατηγικός προγραμματισμός	Μέση τιμή (μ.τ.)	2,74	2,58	2,75	2,96	0.048*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,41	,39	,36	,49	
Οργανωσιακή κουλτούρα	Μέση τιμή (μ.τ.)	2,57	2,48	2,64	2,81	0.014*
	Τυπική απόκλιση (τ.α.)	,33	,32	,26	,26	

4.6. Συσχέτιση παρακίνησης εργαζομένων με το στυλ ηγεσίας

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την επίδραση του στυλ ηγεσίας στους παράγοντες παρακίνησης. Αρχικά, από τον Πίνακα 15 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού στον εργασιακό χώρο με την παρακίνηση από τις συνθήκες εργασίας ($r=0.577$, $p<0.05$), την εσωτερική παρακίνησή ($r=0.401$, $p<0.05$) και την παρακίνηση από την απόδοση και την κατάρτιση των εργαζομένων ($r=0.543$, $p<0.05$). Αυτά τα αποτελέσματα είναι μια ένδειξη ότι όσο περισσότερο εφαρμόζεται στρατηγικός σχεδιασμός στο νοσοκομείο τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι εκφράζουν (1) παρακίνηση από τις συνθήκες εργασίας, (2) εσωτερική παρακίνηση και (3) παρακίνηση από την απόδοση τους και την κατάρτιση τους.

Επιπλέον, από τον Πίνακα 15 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ύπαρξης οργανωσιακής κουλτούρας στον εργασιακό χώρο με την παρακίνηση από τις συνθήκες εργασίας ($r=0.558$, $p<0.05$), την εσωτερική παρακίνησή ($r=0.265$, $p<0.05$) και την παρακίνηση από την απόδοση και την κατάρτιση των εργαζομένων ($r=0.445$, $p<0.05$). Αυτά τα αποτελέσματα είναι μια ένδειξη ότι η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας στο νοσοκομείο ενισχύει (1) την παρακίνηση που εκφράζουν οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας, (2) την εσωτερική παρακίνηση και (3) την παρακίνηση από την απόδοση τους και την κατάρτιση τους.

Πίνακας 15 Συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των κλιμάκων παρακίνησης και του στυλ ηγεσίας

		Στρατηγικός προγραμματισμός	Οργανωσιακή κουλτούρα
Συνθήκες εργασίας	r	,577	,558
	p	,000	,000
Εσωτερική παρακίνηση	r	,401	,256
	p	,000	,015
Εξωτερική παρακίνηση	r	-,069	,085
	p	,518	,428

Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση	r	,543	,445
	p	,000	,000

Τέλος, για να εξεταστεί ακόμη περισσότερο κατά πόσο το στυλ ηγεσίας (στρατηγικός σχεδιασμός και οργανωσιακή κουλτούρα) ερμηνεύει την παρακίνηση των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η πολλαπλής γραμμική παλινδρόμηση. Από τον Πίνακα 16 παρατηρείται ότι η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας και η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού ερμηνεύουν ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό της παρακίνησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας. Αναλυτικότερα, γίνεται σαφές ότι η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας και η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού ερμηνεύουν το 40.9% της παρακίνησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας. Το μοντέλο παλινδρόμησης που εκτιμήθηκε είναι στατιστικά σημαντικό ($F=29.419$, $p<0.05$) και από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού ($\beta=0.526$, $p<0.05$) και η περισσότερη ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας ($\beta=0.614$, $p<0.05$) αυξάνουν την παρακίνηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας και η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού ερμηνεύουν το 16.1% της εσωτερικής παρακίνησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Το μοντέλο παλινδρόμησης που εκτιμήθηκε είναι στατιστικά σημαντικό ($F=8.132$, $p<0.05$) και από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού ($\beta=0.958$, $p<0.05$) αυξάνει την εσωτερική παρακίνηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι ενώ η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας δεν επιδρά στην εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων. Παρόμοια, παρατηρείται ότι η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας και η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού ερμηνεύουν το 3.6% της εξωτερικής παρακίνησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Το μοντέλο παλινδρόμησης που εκτιμήθηκε δεν είναι στατιστικά

σημαντικό ($F=1.604$, $p>0.05$) και είναι εμφανές ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός και η οργανωσιακή κουλτούρα δεν επιδρούν στην εξωτερική παρακίνηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι.

Τέλος, προέκυψε ότι η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας και η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού ερμηνεύουν το 32.3% της παρακίνησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την απόδοση και την κατάρτιση τους. Το μοντέλο παλινδρόμησης που εκτιμήθηκε είναι στατιστικά σημαντικό ($F=20.081$, $p<0.05$) και από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού ($\beta=0.527$, $p<0.05$) αυξάνει την παρακίνηση που οφείλεται στην απόδοση και στην κατάρτιση τους ενώ η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας δεν επιδρά στην παρακίνηση που οφείλεται στην απόδοση και στην κατάρτιση τους

Πίνακας 16 Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένες μεταβλητές τις κλίμακες της παρακίνησης και ανεξάρτητες τις κλίμακες του στυλ ηγεσίας

	β	t	p	R^2	F
1. Συνθήκες εργασίας					
Σταθερά	0.017	0.042	0.967		
Στρατηγικός προγραμματισμός	0.526	3.717	0.000	0.409	29.419
Οργανωσιακή κουλτούρα	0.614	3.255	0.002		
2. Εσωτερική παρακίνηση					
Σταθερά	0.608	0.705	0.483		
Στρατηγικός προγραμματισμός	0.958	3.087	0.003	0.161	8.132
Οργανωσιακή κουλτούρα	0.051	0.124	0.901		
3. Εξωτερική παρακίνηση					
Σταθερά	2.424	7.812	0.000	0.036	1.604
Στρατηγικός προγραμματισμός	-0.171	-1.598	0.114		
Οργανωσιακή κουλτούρα	0.227	1.593	0.115		

	β	t	p	R^2	F
4. Απόδοση εργαζομένων και κατάρτιση					
Σταθερά	0.880	2.272	0.026	0.323	20.081
Στρατηγικός προγραμματισμός	0.527	3.912	0.000		
Οργανωσιακή κουλτούρα	0.308	1.728	0.088		

Συγκεντρωτικά γίνεται αντιληπτό ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στο νοσοκομείο συμβάλει στην αύξηση της παρακίνησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας, στην αύξηση της εσωτερικής παρακίνησης και στην αύξηση της παρακίνησης που οφείλεται στην απόδοση και στην κατάρτιση τους. Ενώ η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας συμβάλει στην αύξηση της παρακίνησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρακίνηση των εργαζομένων στις μονάδες υγείας, είναι πολύ σημαντική διαδικασία, η οποία πρέπει να πραγματοποιείται από τις διοικήσεις και τις ηγεσίες τους. Ειδικότερα, η φύση των μονάδων υγείας επιβάλλει την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων στο μέγιστο βαθμό, ώστε το παραγόμενο αποτέλεσμα να είναι αυξημένης ποιότητας. Για το λόγο αυτό απαιτείται η ύπαρξη μίας αποτελεσματικής ηγεσίας, που μπορεί να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό, προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, η οποία θα επιφέρει την αυξημένη αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, η βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει δείξει ότι όλοι οι εργαζόμενοι στις μονάδες υγείας, δεν έχουν τις ίδιες ανάγκες και κατά συνέπεια δεν παρακινούνται από τους ίδιους παράγοντες. Πιο απλά, υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν ότι οι επαγγελματίες υγείας επιδιώκουν την εσωτερική παρακίνηση ενώ άλλες έρευνες καθιστούν σαφές ότι οι επαγγελματίες υγείας αναζητούν την εξωτερική παρακίνηση.

Στην παρούσα ερευνητική εργασία έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων και το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται στο Νοσοκομείο, σύμφωνα πάντα με τις απόψεις των συμμετεχόντων. Επίσης, γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους στο νοσοκομείο καθώς και πώς αυτοί διαφοροποιούνται με βάση τα δημογραφικά τους στοιχεία. Στην έρευνα συμμετείχαν 91 άτομα εκ των οποίων κάποιοι από αυτούς ανήκουν στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό και κάποιοι άλλοι στο διοικητικό προσωπικό του Νοσοκομείου. Η πλειοψηφία του δείγματος ήταν ηλικίας μέχρι και 55 ετών ενώ αναφορικά με το φύλο, φάνηκε ότι ο αριθμός των γυναικών ήταν μεγαλύτερος από τον αριθμό των αντρών, χωρίς όμως να υπάρχει σημαντική διαφορά.

Από την ανάλυση των δεδομένων, προέκυψαν ιδιαίτερα χρήσιμα συμπεράσματα, που καταδεικνύουν την αντιλαμβανόμενη εικόνα των εργαζομένων στο Νοσοκομείο,

αναφορικά με την ηγεσία και τον ρόλο της. Ειδικότερα, έγινε αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι στο νοσοκομείο Γεώργιος Παπανικολάου θεωρούν ότι στον εργασιακό τους χώρο υπάρχει μετρίου προς χαμηλού βαθμού εφαρμογή στρατηγικού προγραμματισμού και μετρίου προς χαμηλού βαθμού οργανωσιακή κουλτούρα, στοιχεία που καθιστούν σαφές, ότι υπάρχει αναγκαιότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών που θα βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση. Είναι εμφανές, ότι οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου, χρειάζονται μία πιο αποτελεσματική ηγεσία, η οποία θα μπορέσει να δημιουργήσει ένα ισχυρό όραμα, ένα αξιόλογο κλίμα συνεργασίας μέσα στο οποίο θα επιτυγχάνεται η συζήτηση και η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επίσης, οι εργαζόμενοι στο νοσοκομείο, έχουν ανάγκη για την ύπαρξη μίας ηγεσίας, η οποία θα μπορέσει να επιφέρει αλλαγές μέσα στον οργανισμό, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή ανταλλαγή πληροφοριών και η επικοινωνία μεταξύ των επιμέρους τμημάτων. Ακόμη, γίνεται εμφανές ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται έναν ηγέτη, ο οποίος θα μπορέσει να τους εμπνεύσει να αυξήσουν την απόδοσή τους και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι δεν εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο και τις αντιλήψεις αναφορικά με την ηγεσία που εφαρμόζεται στο Νοσοκομείο, ενώ εντοπίζεται στατιστικά σημαντικά διαφορά ως προς την ηλικία. Χαρακτηριστικά, οι άντρες και οι γυναίκες εργαζόμενοι συμφωνούν στον ίδιο βαθμό ότι στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόζεται στρατηγικός σχεδιασμός και ότι υπάρχει οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και ότι εργαζόμενοι άνω των 55 θεωρούν ότι στον εργασιακό τους χώρο υπάρχει περισσότερη οργανωσιακή κουλτούρα και υπάρχει μεγαλύτερη εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού σε σύγκριση με τους εργαζόμενους μικρότερων ηλικιών. Επίσης, οι εργαζόμενοι στο ιατρικό και διοικητικό τμήμα θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι στον εργασιακό τους χώρο υπάρχει περισσότερη οργανωσιακή κουλτούρα και υπάρχει μεγαλύτερη εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στο νοσηλευτικό τμήμα.

Ακόμη, από την ανάλυση προέκυψε ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες δεν διαφοροποιούνται ως προς τις θέσεις τους, σχετικά με τον βαθμό παρακίνησης που

αισθάνονται ότι λαμβάνουν από τις συνθήκες εργασίας, την εσωτερική παρακίνηση, την εξωτερική παρακίνηση και την παρακίνηση από την απόδοση και την κατάρτισή τους. Πρόκειται για ένα εύρημα το οποίο έρχεται σε αντίθεση, με τα ευρήματα των Shah et al. (2016), σύμφωνα με τα οποία οι γυναίκες επαγγελματίες υγείας, έχουν διαφορετικές ανάγκες και παρακινούνται δυσκολότερα από τους άντρες. Ωστόσο, εντοπίστηκε ότι η ηλικία των εργαζομένων διαφοροποιεί τους παράγοντες που μπορεί να τους παρακινήσουν. Χαρακτηριστικά, γίνεται αντιληπτό, ότι για τους εργαζόμενους άνω των 55 ετών οι συνθήκες εργασίας, η εσωτερική παρακίνηση καθώς και η παρακίνηση από την απόδοση και κατάρτιση τους είναι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης σε σύγκριση με όσους είναι κάτω των 55 ετών. Πρόκειται για ένα αποτέλεσμα το οποίο συνάδει με τα αντίστοιχα αποτελέσματα των Dagne et al. (2015), σύμφωνα με τα οποία η ηλικία διαφοροποιεί τις ανάγκες των επαγγελματιών υγείας και κατά συνέπεια και τα κίνητρα που μπορεί να τις ικανοποιήσουν.

Επίσης, πολύ σημαντικό είναι το εύρημα το οποίο διαφοροποιεί την αντιλαμβανόμενη παρακίνηση που δέχονται οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου, ανάλογα με την εργασιακή θέση τους. Ειδικότερα, έγινε σαφές, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τον τομέα εργασίας των εργαζομένων σχετικά με την παρακίνηση από τις συνθήκες εργασίας, την εσωτερική παρακίνηση, την εξωτερική παρακίνηση και την παρακίνηση που προκύπτει από την απόδοση και κατάρτιση τους. Αναλυτικότερα, οι εργαζόμενοι του ιατρικού και διοικητικού προσωπικού αντιλαμβάνονται ως περισσότερο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης τις συνθήκες εργασίας, την εσωτερική παρακίνηση καθώς και την παρακίνηση από την απόδοση και κατάρτιση τους σε σύγκριση με όσους εργάζονται στο νοσηλευτικό τμήμα ενώ για τους εργαζόμενους στον νοσηλευτικό τομέα η εξωτερική παρακίνηση είναι σημαντικότερη σε σύγκριση με όσους εργάζονται στο ιατρικό και διοικητικό τμήμα. Τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται ότι δεν έρχονται σε συμφωνία με τα ευρήματα των Kontodimopoulos et al. (2009), σύμφωνα με τα οποία το νοσηλευτικό και το ιατρικό προσωπικό επιδιώκουν την εσωτερική παρακίνηση, ενώ το διοικητικό προσωπικό επιδιώκει την εξωτερική παρακίνηση.

Ακόμη και τα έτη προϋπηρεσίας, φαίνεται να επιδρούν στη διαμόρφωση της αντίληψης των εργαζόμενων στο Νοσοκομείου, αναφορικά με τους παράγοντες που μπορούν να τους παρακινήσουν. Χαρακτηριστικά, για τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία άνω των 25 ετών οι συνθήκες εργασίας, η εσωτερική παρακίνηση καθώς και η παρακίνηση από την απόδοση και κατάρτιση τους είναι σημαντικότεροι παράγοντες σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με έτη προϋπηρεσίας κάτω των 25 ετών. Συνεπώς, γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η προϋπηρεσία των συμμετεχόντων στην έρευνα, διαφοροποιεί τις ανάγκες τους και κατά συνέπεια, παρακινούνται με διαφορετικά μέσα. Πρόκειται για ένα εύρημα το οποίο έρχεται σε συμφωνία με τα ευρήματα της Simone (2015) και των Dagne et al. (2015), κατά τα οποία ο χρόνος προϋπηρεσίας δημιουργεί διαφορετικές ανάγκες στους εργαζόμενους στις μονάδες υγείας, με αποτέλεσμα να χρειάζονται διαφορετικά κίνητρα για να παρακινηθούν.

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε έγινε σαφές, ότι όσο περισσότερο εφαρμόζεται στρατηγικός σχεδιασμός στο νοσοκομείο τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι εκφράζουν παρακίνηση από τις συνθήκες εργασίας, εσωτερική παρακίνηση και παρακίνηση από την απόδοση τους και την κατάρτιση τους. Ακόμη, διαπιστώνεται ότι η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας στο νοσοκομείο ενισχύει την παρακίνηση που εκφράζουν οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας, την εσωτερική παρακίνηση και την παρακίνηση από την απόδοση τους και την κατάρτιση τους. Καταληκτικά, πρέπει να σημειωθεί ότι το βασικό συμπέρασμα το οποίο προκύπτει μέσα από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων αυτών είναι ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στο νοσοκομείο συμβάλει στην αύξηση της παρακίνησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας, στην αύξηση της εσωτερικής παρακίνησης και στην αύξηση της παρακίνησης που οφείλεται στην απόδοση και στην κατάρτιση τους ενώ η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας συμβάλει στην αύξηση της παρακίνησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον καθώς καθιστούν σαφές, ότι η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού ηγέτη, είναι αναγκαία για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των μονάδων υγείας. Ειδικότερα, επιβεβαιώθηκε ότι η ύπαρξη μίας αποτελεσματικής ηγεσίας συμβάλει στην παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας και των υπόλοιπων εργαζομένων στις μονάδες υγείας, γεγονός που οδηγεί στην αυξημένη αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αυτά προέκυψαν μόνο μέσα από τη διερεύνηση των απόψεων των επαγγελματιών υγείας και του διοικητικού προσωπικού ενός μόνο Νοσοκομείου, στοιχείο που αποτελεί και περιορισμό της έρευνας καθώς δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, σε πανελλήνιο επίπεδο. Αυτό το στοιχείο καθιστά σαφές, ότι υπάρχει αναγκαιότητα διενέργειας μελλοντικής έρευνας, σε περισσότερες μονάδες υγείας, ώστε τα αποτελέσματα να αφορούν στο σύνολο της ελληνικής πραγματικότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Bajwa, S.J.S. Virdi, S.S., Bajwa, K.S., Ghai, K.G., Singh, K., Rana, C.S., Singh, J.P. Raj, S., Puri, A. (2010). In depth analysis of motivational factors at work in the health industry. *Ind Psychiatry*. 19 (1), 20-29.
- Borders, A., Earleywine, M., Huey, S. (2004). Predicting problem behaviors with multiple expectancies: Expanding Expectancy Value Theory. *Adolescence*, 39, 539-551.
- Bovier, P.A. and Perneger, T.V. (2003). Predictors of work satisfaction among physicians. *The European Journal of Public Health*, 13 (4), 299-305
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283.
- Creswell, J.W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.
- Dagne, T., Beyebe, W., Berhanu, N. (2015). Motivation and Factors Affecting It among Health Professionals in the Public Hospitals, Central Ethiopia. *Ethiop. J. Health Sci.*, 25(3), 231-242.
- Delice, A. (2010). The Sampling Issues in Quantitative Research. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(4), 2001-2018.
- Duffy, R.D., Richard, G.V. (2006). Physician job satisfaction across six major specialties. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 548-559.
- García-Goñi, M., Maroto, A., Rubalcaba, L. (2007). Innovation and motivation in public health professionals. *Health Policy*, 84(2), 344-358.
- Greenfield, D., Pawsey, M., Braithwaite, J. (2011). What motivates professionals to engage in the accreditation of healthcare organizations?. *International Journal for Quality in Health Care*, 23(1), 8-14.
- Grund, C., Rubin, M. (2017). “Social comparisons of wage increases and job satisfaction”. *Applied Economics*, 49(14), 1345-1350
- Hae-Suk, S., Hyunjoong, K., Se-Min, H., Soo, H.H., In-Young, L. (2016). Predictors of job satisfaction and burnout among tuberculosis management nurses and physicians. *Epidemiol Health*, 38, DOI: 10.4178/epih.e2016008.

- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., Miles, E. W. (1987). "A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct". *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.
- Janus, K., Amelung, V.E., Baker, L.C., Gaitanides, M., Schwartz, F.W., Rundall, T.G. (2008). Job satisfaction and motivation among physicians in academic medical centers: insights from a cross-national study. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 33 (6), 1133-1167.
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V., Niakas, D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research*, 9(164), DOI: 10.1186/1472-6963-9-164.
- Kostagiolas, P., Gorezis, P., Martzoukoy, K., Deligeorgis, D., Niakas, D. (2016). Linking physicians' medical practice information needs resources and barriers to job satisfaction. *Journal of Documentation*, 72(6), 1134-1153.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2006). *Μάρκετινγκ μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., Niakas, D. (2010). Motivation and Job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 8(26), DOI: 10.1186/1478-4491-8-26.
- Maslow, A. H. (2013). *A theory of human motivation*. Simon and Schuster.
- Maslow, A., (1954). *Motivation and Personality*, New York: McGrawHill.
- Molyneux, J. (2011). Nurses' Job Satisfaction Linked to Patient Satisfaction. *American Journal of Nursing*, 111(5), 16-25.
- Muijs, D. (2010). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. London: Sage.
- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*.
- Popa, I., Popescu, D. (2013). Motivation in the Context of Global Economic Crisis. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*. DOI: 10.5171/2013.923384
- Ratanawongsa, N., Howell, E.E., Wright, S.M. (2006). What motivates physicians throughout their careers in medicine? *Compr Ther.*, 32(4), 210-217.
- Robbins, S., Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Κριτική
- Rossidis, I., Aspridis, G., Blanas, N., Bouas, K., Katsmarrdos, P. (2016). Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3), 144-150.

Rudman, A., Gustansson, P., Hultell, D. (2014). A prospective study of nurses' intentions to leave the profession during their first five years of practice in Sweden. *International Journal of Nursing Studies*, 51, 612-624

Sabahatin, T., Aygen, Z., Caylak, M. (2013). The motivation of Hospital Staff Members: An Implementation in Antalya Province. *The International Journal of Social Sciences*, 8(1), 64-75.

Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 242-256

Sdrolias, L., Belias, D., Koustelios, A., Gkolia, A., Koutiva, M., Thomos, A., Varsanis, K. (2014). Job Satisfaction and Motivation in the Greek Banking Sector. In *9th Annual MIBES International Conference, Perrotis College, Thessaloniki 30th May 1st June*.

Shah, M.S., Zaidi, S., Ahmed, J., Rehman, S. (2016). Motivation and Retention of Physicians in Primary Healthcare Facilities: A Qualitative Study From Abbottabad, Pakista. *Health Policy Management*. 5 (8), 467-475.

Simone, S. (2015). Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19-23.

Tsounis, A., Sarafis, P., Bamidis, P. (2014). Motivation among Physicians in Greek Public Health-Care Sector. *British Journal of Medicine & Medical Research*, 4(5), 1094-1105.

Tsounis, A., Sarafis, P., Bamidis, P. (2014). Motivation among Physicians in Greek Public Health-Care Sector. *British Journal of Medicine & Medical Research*, 4(5), 1094-1105.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Αναγνωστοπούλου, Δ., Μαρνεράς, Χ., Τσιμητρέα, Ε., Χαρίση, Ε., Μουχάκη, Σ. Αργυροπούλου, Δ., Παναϊρκή, Β. (2013). Εκτίμηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης νοσηλευτών τριτοβάθμιου νοσοκομείου και διερεύνηση της σχέσης με την πιθανότητα αποχώρησης από την εργασία. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 5 (2), 74-87.

Ανδρέου, Α., Παπακωνσταντίνου, Γ., (1994). *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέα Σύνορα.

Γκορέζης, Π. (2015). *Θεωρίες Υποκίνησης*. Πάτρα. ΕΑΠ.

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

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

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.

Χατζηπαντελής, Ε.Σ., Σιγάλας, Ι. (2010). Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) του νοσηλευτικού προσωπικού στο Εθνικό Σύστημα Υγείας. Στρατηγικές βελτίωσης της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας. *Ιατρικά Θέματα*, Τεύχος 51. Ανακτήθηκε από: <http://www.isth.gr/images/uploads/02-3-XATZHPANTELHS.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο



ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Στο πλαίσιο της φοίτησής μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου καλούμαι να εκπονήσω διπλωματική εργασία με θέμα: «Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία. Μελέτη περίπτωσης το Νοσοκομείο». Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο σχετίζεται με την μέτρηση της παρακίνησης των εργαζομένων στα νοσοκομεία και τον ρόλο της ηγεσίας και η μελέτη περίπτωσης είναι το νοσοκομείο ΓΝΘ «». Παρακαλώ να συμπληρώσετε το ακόλουθο ερωτηματολόγιο με βάσει τις απαντήσεις που είναι αντιπροσωπευτικές για εσάς. Η συμμετοχή είναι προαιρετική και τηρείται η ανωνυμία.

Ευχαριστώ για την ανταπόκριση

Ο μεταπτυχιακός φοιτητής
Σταμάτης Ζαχαρίας

Δημογραφικά στοιχεία

Συμπληρώστε με X τα παρακάτω στοιχεία.

Φύλο

Αντρας
Γυναίκα

Ηλικία

Έως 25
26-35
36-45
46-55
Άνω των 55

Θέση

Ιατρικό προσωπικό
Νοσηλευτικό/Παραϊατρικό προσωπικό
Διοικητικό προσωπικό

Έτη προϋπηρεσίας

1-10 έτη
10-20 έτη
20-25 έτη
>26 έτη

Παρακίνηση (εσωτερική και εξωτερική) των εργαζομένων

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίον σας αντιπροσωπεύουν οι παρακάτω προτάσεις (1=Καθόλου,2=Ελάχιστα,3=Αρκετά, 4=Πολύ , 5=Πάρα πολύ)

		1	2	3	4	5
1	Έχω αρμοδιότητες σχετικές με την εργασία μου					
2	Οι συνάδελφοί μου με εκτιμούν για τα όσα προσφέρω στην εργασία μου					
3	Θεωρώ ότι έχω πλήρη αρμοδιότητα να κάνω την εργασία μου					
4	Θεωρώ ότι η εργασία μου είναι σεβαστή					

5	Θεωρώ τον εαυτό μου ως σημαντικό εργαζόμενο στο νοσοκομείο					
6	Έχω το δικαίωμα να αποφασίζω για ένα θέμα σχετικό με την εργασία μου					
7	Υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας					
8	Ο εξοπλισμός και οι προμήθειες στο νοσοκομείο είναι επαρκείς					
9	Δεν υπάρχει ευκαιρία προαγωγής στην εργασία μου					
10	Νιώθω συναισθηματικά "εξουθενωμένος" στο τέλος κάθε μέρας					
11	Λαμβάνω έξτρα χρήματα για υψηλή απόδοση					
12	Δεν λαμβάνω οτιδήποτε για υψηλή απόδοση					
13	Οι συνάδελφοί μου με υποστηρίζουν στην επίλυση προσωπικών και οικογενειακών προβλημάτων					
14	Νομίζω ότι θα πάρω σύνταξη δουλεύοντας σε αυτό το νοσοκομείο					
		1	2	3	4	5
15	Θεωρώ ότι ο μισθός είναι αρκετός					
17	Η γνώμη μου για τον εαυτό μου χειροτερεύει όταν κάνω άσχημα τη δουλειά μου					
18	Νιώθω υπερήφανος να κάνω τη δουλειά μου όσο μπορώ καλύτερα					
19	Νιώθω δυσαρεστημένος ότι η δουλειά μου δεν είναι στα συνήθη πρότυπα					
20	Μου αρέσει να σκέφτομαι μία παρελθούσα μέρα δουλειάς με μία αίσθηση ότι τα κατάφερα					
21	Προσπαθώ να σκέφτομαι τρόπους να κάνω					

	πιο αποτελεσματικά τη δουλειά μου					
22	Πηγαίνω στην ώρα μου στη δουλειά και δε φεύγω νωρίτερα					
23	Η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα					
24	Έχω αυτοπεποίθηση για την εργασία μου ότι θα τα καταφέρω					
25	Δεν κατηγορώ άλλους, αναλαμβάνω την ευθύνη για τα λάθη μου					
26	Έχω έναν μέντορα ο οποίος με κρατά σε εγρήγορση και με υποκινεί στην εργασία μου					
27	Περιμένω μεγαλύτερη ακρίβεια στη δική μου εργασία					
28	Συνήθως σκέφτομαι/ανησυχώ για θέματα της εργασίας όταν είμαι σπίτι μου					
29	Συμμετέχω σε προγράμματα κατάρτισης για να βελτιώσω τις δεξιότητες και ικανότητές μου					
30	Αναμένονται τόσα πολλά από εμάς					
31	Συμμετέχω σε αυτήν την εργασία εξαιτίας της ικανοποίησης που βιώνω από την ανάληψη προκλήσεων που είναι ενδιαφέρουσες					
32	Συμμετέχω σε αυτήν την εργασία εξαιτίας της ικανοποίησης που βιώνω όταν κάνω με επιτυχία δύσκολες εργασίες					

Ηγεσία και ο ρόλος της

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο ισχύουν τα παρακάτω στον οργανισμό στον οποίον εργάζεστε (1=Καθόλου,2=Ελάχιστα,3=Αρκετά, 4=Πολύ , 5=Πάρα πολύ)

		1	2	3	4	5
33	Συγκεντρώνουμε συστηματικά					

πληροφορίες που έχουν σχέση με την εργασία μας						
34	Γίνεται συστηματική έρευνα στους χρήστες των υπηρεσιών υγείας, τουλάχιστον μία φορά το χρόνο για να αξιολογηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών					
35	Η διαδικασία ανίχνευσης των αναγκών και των προτιμήσεων των χρηστών/πολιτών είναι αργή					
36	Δεν εισακούγονται τα παράπονα των χρηστών/πολιτών					
37	Ο οργανισμός είναι ανοικτός και ανταποκρίνεται στις αλλαγές					
38	Ο οργανισμός θεσπίζει ένα ρεαλιστικό σύνολο μελλοντικών στόχων για το μέλλον του					
39	Ο οργανισμός έχει ένα ρεαλιστικό όραμα για το μέλλον του συνόλου των υπηρεσιών και των εργαζομένων					
40	Υπάρχει ομαδικό πνεύμα					
		1	2	3	4	5
41	Η επικοινωνία από το ένα τμήμα στο άλλο δεν χρειάζεται να ακολουθεί συγκεκριμένα κανάλια					
42	Δεν μπορεί να γίνει κάτι μέχρι ο διευθυντής/προϊστάμενος να εγκρίνει μια απόφαση					
43	Οι διευθυντές ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συζητήσουν θέματα που σχετίζονται με την εργασία με εκείνους που δεν είναι ούτε άμεσα ανώτεροι ούτε υφιστάμενοι					

44	Θα πρέπει να ρωτάω το Διευθυντή / Προϊστάμενο/ανώτερο , πριν κάνω κάτι					
45	Οι διευθυντές αναμένουν από τους εργαζομένους να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα					
46	Το νοσοκομείο με εμπνέει πραγματικά να κάνω ότι καλύτερο στη δουλειά					
47	Η αίσθηση που υπάρχει είναι ότι η μάθηση των εργαζομένων είναι επένδυση και όχι απλά δαπάνη					
48	Το προσωπικό συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τομείς που χρίζουν βελτίωσης					
49	Θεωρώ ότι οι αξίες μου και οι αξίες του νοσοκομείου είναι παρόμοιες					
50	Νιώθω πολύ μικρή δέσμευση για αυτό το νοσοκομείο					



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
3^η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ
(ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ)

ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
«Γ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ»

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
Τηλ. 2313 307134 FAX 2313 307061

Εξοχή 27.4.2017

αρ. πρωτ. 520

ΠΡΟΕΔΡΟΣ

Α. Τρικούπη
Συντονίστρια
Διευθύντρια
Αναισθησιολογικού
Τμήματος

Κ. Δίτσιος
Επικ. Καθηγητής ΑΠΘ
Α' Ορθοπαιδική
Κλινική

Ε. Σέραση
Διευθύντρια
Πνευμονολογικής
Κλινικής ΕΣΥ

Γ. Τρελλόπουλος
Επιμελητής Α'
Αγγειοχειρουργικής

Σπ. Γουγούσης
Επιμελητής Β'
Ωτορινολαρυγγολογική
Κλινική

Ι. Βασιλειάδης
Ειδικευόμενος
Καρδιολογίας

Κ. Μαυροπούλου
Διευθύντρια Φαρμακείου

Κ. Δαφνοπούλου
Τεχνολόγος Ιατρικών
Εργαστηρίων
Αιματολογικό Εργαστήριο

Στ. Παπουτσάκης
Νοσηλεύτης
Νευροχειρουργική Κλινική

Θέμα: Διαβίβαση απόφασης της 6^{ης}/26.4.2017 Τακτικής Συνεδρίασης του Επιστημονικού Συμβουλίου του Γ.Ν.Θ. «Γ.Παπανικολάου».

Σας διαβιβάζουμε τη σχετική με την έγκριση εκπόνησης έρευνας (διπλωματική εργασία) από τον κ. Σταμάτη Ζαχαρία στο πλαίσιο μεταπτυχιακών σπουδών, εισήγηση της 6^{ης}/27.4.2017 (θέμα 4ο) Τακτικής Συνεδρίασης του Επιστημονικού Συμβουλίου του Γ.Ν.Θ. «Γ. Παπανικολάου» προς ενημέρωσή σας.

Για το Επιστημονικό Συμβούλιο

Η Πρόεδρος

Δρ. Αναστασία Τρικούπη



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
3^η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ
(ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ)

ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
«Γ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ»

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
Τηλ. 2313 307134 FAX 2313 307061

ΠΡΟΕΔΡΟΣ

Α. Τρικούπη
Συντονίστρια
Διευθύντρια
Αναισθησιολογικού
Τμήματος

Κ. Δίτσιος
Επικ. Καθηγητής ΑΠΘ
Α' Ορθοπαιδική
Κλινική

Ε. Σέραση
Διευθύντρια
Πνευμονολογικής
Κλινικής ΕΣΥ

Γ. Τρελλόπουλος
Επιμελητής Α'
Αγγειοχειρουργικής

Σπ. Γουγούσης
Επιμελητής Β'
Ωτορινολαρυγγολογική
Κλινική

Ι. Βασιλειάδης
Ειδικευόμενος
Καρδιολογίας

Κ. Μαυροπούλου
Διευθύντρια Φαρμακείου

Κ. Δαφνοπούλου
Τεχνολόγος Ιατρικών
Εργαστηρίων
Αιματολογικό Εργαστήριο

Στ. Παπουτσάκης
Νοσηλεύτης
Νευροχειρουργική Κλινική

ΠΡΑΚΤΙΚΑ

6^{ος} Εκτακτης Συνεδρίασης

Στην Εξοχή Θεσσαλονίκης, σήμερα 26.4.2017 ημέρα Τετάρτη και ώρα 1μ.μ. ύστερα από την υπ' αριθμ. Πρωτ. 490/21.4.2017 πρόσκληση της Προέδρου κ. Αναστασίας Τρικούπη συνήλθαν και έλαβαν μέρος σε συνεδρίαση στην Αίθουσα Συνεδριάσεων της Διοίκησης του Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης «Γ. Παπανικολάου» τα παρακάτω μέλη του Επιστημονικού Συμβουλίου:

Πρόεδρος: Α. Τρικούπη.

Μέλη: Ε. Σέραση, Α. Παπαλεξανδρή, Γ. Τρελλόπουλος, Χ. Μπαλούγιας, Ε. Μακρίδου, Στ. Παπουτσάκης.

Στη συνεδρίαση μετέχει η κ. Βαλεντίνη Παπαγεωργίου, ως Γραμματέας του Επιστημονικού Συμβουλίου.

Η Πρόεδρός του κ. Αναστασία Τρικούπη κηρύσσει την έναρξη της συνεδρίασης με τις παρακάτω Ανακοινώσεις και θέματα της Ημερήσιας Διάταξης:

Θέμα 4ο: Έγκριση εκπόνησης έρευνας στο πλαίσιο μεταπτυχιακών σπουδών του κ. Σταμάτη Ζαχαρία.

Το Επιστημονικό Συμβούλιο κατά την 6^η/26.4.2017 Τακτική Συνεδρίασή του αφού έλαβε υπόψη:

1. Το αίτημα με αρ. πρωτ. 502/26.4.2017 του κ. Σταμάτη Ζαχαρία, μεταπτυχιακού φοιτητή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "Διοίκηση Μονάδων Υγείας" στο Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου σχετικά με την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας με τίτλο "Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων στα νοσοκομεία" όπου αναφέρει ότι "μελέτη περίπτωσης αποτελεί το ΓΝ "Γ. Παπανικολάου" και σκοπός της έρευνας είναι να μέσα από την διανομή ανώνυμου ερωτηματολογίου στο προσωπικό να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων στα Νοσοκομεία, ο ρόλος της ηγεσίας και η διατύπωση προτάσεων ως προς την καλύτερη και αποδοτικότερη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων με επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Φώτη Κίτσιο, Επικ. Καθηγητή του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής.
2. Την βεβαίωση φοίτησης από το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών "Διοίκηση Μονάδων Υγείας" του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου.
3. Τα επισυναπτόμενα έγγραφα (ερωτηματολόγιο).
4. Το γεγονός ότι δεν επιβαρύνεται οικονομικά το νοσοκομείο.
5. Τη διεξοδική συζήτηση μεταξύ των μελών του.

ομόφωνα αποφασίζει και εισηγείται

την έγκριση εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του κ. Σταμάτη Ζαχαρία, μεταπτυχιακού φοιτητή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "Διοίκηση Μονάδων Υγείας" στο Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου σχετικά με την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας με τίτλο "Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων στα νοσοκομεία" όπου αναφέρει ότι "μελέτη περίπτωσης αποτελεί το ΓΝ "Γ. Παπανικολάου" και σκοπός της έρευνας είναι μέσα από την διανομή ανώνυμου ερωτηματολογίου στο προσωπικό να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων στα Νοσοκομεία, ο ρόλος της ηγεσίας και η διατύπωση προτάσεων ως προς την καλύτερη και αποδοτικότερη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων με επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Φώτη Κίτσιο, Επικ. Καθηγητή του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής.

**Το Επιστημονικό Συμβούλιο κατά την 6^η/26.4.2017 Συνεδρίασή συζήτησε το:
Θέμα 4ο: Έγκριση εκπόνησης έρευνας στο πλαίσιο μεταπτυχιακών σπουδών του κ. Σταμάτη Ζαχαρία.**

Η Πρόεδρος
του
Επιστημονικού Συμβουλίου

Δρ. Α. Τρικούπη.

Τα Μέλη

Κ. Δίτσιος (παρών)

Ε. Σέρασλη (παρούσα)

Γ. Τρελόπουλος (παρών)

Σπ. Γουσούσης (παρών)

Κ. Μαυροπούλου (παρούσα)

Κ. Δαφνοπούλου (παρούσα)

Στ. Παπουτσάκης (παρών)

Ι. Βασιλειάδης (παρών)

Η Γραμματέας

Β. Παπαγεωργίου

