

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ORIGINAL PAPER

Εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης για την καλύτερη απόδοση του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας

ΣΚΟΠΟΣ Η διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης του ιατρικού και του νοσηλευτικού δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον του δημόσιου νοσοκομείου. **ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ** Η έρευνα πεδίου διενεργήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Ο Ευαγγελισμός» κατά την περίοδο από Σεπτέμβριο του 2016 μέχρι και Ιανουάριο του 2017. Το μέγεθος του δείγματος ανήλθε σε 366 εργαζόμενους, από τους οποίους οι 149 ήταν ιατροί και οι 217 νοσηλευτές. Ως μέσο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο της Paleologou που διερευνά τέσσερις βασικούς παράγοντες παρακίνησης: τα εργασιακά χαρακτηριστικά (job attributes), τις απολαβές (renumeration), τους συνεργάτες (co-workers) και τα επιτεύγματα (achievement). Στον παράγοντα «εργασιακά χαρακτηριστικά» ο δείκτης alpha σημειώθηκε στην τιμή 0,914 και, αντίστοιχα, στις απολαβές 0,903, στους συνεργάτες 0,853 και στα επιτεύγματα 0,851. **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ** Η μέτρηση του βαθμού σημαντικότητας των παραγόντων παρακίνησης για τους ιατρούς έλαβε τις εξής τιμές: Στον παράγοντα των «επιτευγμάτων» 2,03, στους «συνεργάτες» 2,65, στα «εργασιακά χαρακτηριστικά» 2,91 και στις «απολαβές» 3,15. Αντίστοιχα, για τους νοσηλευτές, στον παράγοντα των «επιτευγμάτων» έλαβε την τιμή 1,88, στους «συνεργάτες» 2,6, στα «εργασιακά χαρακτηριστικά» 2,64 και στις «απολαβές» 2,89. Επισημαίνεται ότι στην πεντάβαθμη κλίμακα οι χαμηλότερες τιμές έναντι των υψηλότερων εκφράζουν μεγαλύτερο βαθμό σημαντικότητας. **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** Τον πλέον σημαντικό παράγοντα για την παρακίνηση των ιατρών και των νοσηλευτών αποτελεί η αναγνώριση των «επιτευγμάτων» και οι «συνεργάτες». Αντίθετα, ως ο λιγότερο επιθυμητός είναι οι «απολαβές» και τα «εργασιακά χαρακτηριστικά».

Η παρακίνηση του προσωπικού συνδέεται άμεσα με τα θέματα της αποδοτικότητας και της συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας, καθώς τα ζητήματα αυτά προσδιορίζουν, μεταξύ άλλων, τη στάση και τη δέσμευση παραγωγικότητας του εργαζόμενου ως προς το αντικείμενο της εργασίας του.¹ Ως γνωστόν, η αποδοτικότητα του προσωπικού εξαρτάται συνήθως τόσο από τις τεχνικές ικανότητες στην εκτέλεση της εργασίας του όσο κυρίως και από τη διάθεσή του για να αποδώσει.² Η εν λόγω διάθεση παραπέμπει στην αναγκαιότητα, εκτός του κλασικού «νομικού συμβολαίου» (σύμβαση εργασίας) μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, και ενός «ψυχοκοινωνικού συμβολαίου».^{3,4}

Η παρακίνηση (motivation) συνιστά μια ψυχοκοινωνική διαδικασία που αποσκοπεί στην επιρροή και στην τροπο-

ποίηση της συμπεριφοράς του ατόμου στο περιβάλλον εργασίας του. Η παρακίνηση ενεργοποιεί, κατευθύνει και συντηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά προς όφελος του εργαζόμενου και της υπηρεσίας. Βασικό παράγοντα της παρακίνησης αποτελεί το κίνητρο, το οποίο ορίζεται ως εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου προς την επίτευξη των στόχων της εργασίας του. Το κίνητρο δημιουργείται για την ικανοποίηση μιας ανάγκης είτε πρωτογενούς μορφής (τροφή, ύπνος, στέγαση κ.ά.) είτε δευτερογενούς (σεβασμός, κύρος, αναγνώριση κ.ά.). Η παρακίνηση επομένως ορίζεται ως η εσωτερική διαδικασία τροποποίησης της συμπεριφοράς του εργαζόμενου προς την επίτευξη των στόχων εργασίας, έχοντας ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου.

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2018, 35(2):230-240
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2018, 35(2):230-240

Β. Γκικόκα,¹
Α. Πετράκος,²
Μ. Σαρρής,³
Α. Γούλα,³
Ι. Νικολαδός,³
Κ. Σπέης³

¹Ίδρυμα Ιατροβιολογικών Ερευνών, Ακαδημία Αθηνών, Αθήνα
²Διοικητική-Οικονομική Υπηρεσία, Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Ο Ευαγγελισμός», Αθήνα
³Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθηνών, Αθήνα

Motivation factors of doctors and nurses in the health services

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρετηρίου

Ιατρικό, νοσηλευτικό δυναμικό
Παρακίνηση
Υπηρεσίες υγείας

Υποβλήθηκε 28.5.2017
Εγκρίθηκε 31.5.2017

Βασικά στοιχεία της παρακίνησης είναι οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι. Η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των συστατικών στοιχείων της παρακίνησης διαμορφώνει το πλαίσιο ανάπτυξης της διαδικασίας της παρακίνησης. Τα συγκεκριμένα στοιχεία διαμορφώνουν μια σειρά αλληλουχίας, η οποία προϋποθέτει κατ' αρχήν την εκτίμηση των αναγκών του ατόμου, ακολουθεί ο προσδιορισμός των κινήτρων και έπεται ο καθορισμός των στόχων. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας της παρακίνησης με την επίτευξη των στόχων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου στον χώρο εργασίας του.²

Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ικανοποίηση των αναγκών αποτελεί μια πολυσύνθετη διαδικασία, επειδή οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από ποικίλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται, μεταβάλλονται και διαφοροποιούνται στον χρόνο και στον χώρο.⁵⁻⁷ Η αλληλουχία μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών, καθώς και ο βαθμός επίτευξης των στόχων επηρεάζονται από τις συνθήκες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος εργασίας του ατόμου, καθώς επίσης και από τα ατομικά χαρακτηριστικά του. Γι' αυτό, συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της αναντιστοιχίας μεταξύ της ικανοποίησης των αναγκών και της επίτευξης των στόχων, των αντιθέσεων ή και των συγκρούσεων μεταξύ κινήτρων και οφέλους.⁸

Η παρακίνηση διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: στην εξωτερική και στην εσωτερική.² Η εξωτερική παρακίνηση αναφέρεται στις απολαβές και στις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ η εσωτερική παρακίνηση αφορά στην εσωτερική παρόρμηση που πηγάζει από την ικανοποίηση την οποία αισθάνεται ο εργαζόμενος με την ενασχόλησή του με το αντικείμενο της εργασίας του. Ειδικότερα, η εξωτερική παρακίνηση προέρχεται από την ικανοποίηση των αναγκών μέσω των ανταμοιβών, όπως οι αποδοχές, η ασφάλεια, η συνέχεια στην απασχόληση, οι άδειες, τα επιδόματα παραγωγικότητας, οι υποδομές, ο εξοπλισμός, οι χώροι εργασίας κ.λπ. Αντίστοιχα, η εσωτερική παρακίνηση προέρχεται από τα συναισθήματα αναγνώρισης και εκτίμησης τόσο από τους συναδέλφους και συνεργάτες όσο και από τους εξυπηρετούμενους, συγγενείς, πελάτες κ.λπ., καθώς και από την ικανοποίηση της ανάγκης αυτοπραγμάτωσης του ίδιου του ατόμου.

Όπως γίνεται αντιληπτό, τόσο η εξωτερική όσο και η εσωτερική παρακίνηση είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Ωστόσο, η εξωτερική παρακίνηση δεν πρέπει να υπερτερεί της εσωτερικής, καθώς η τάση στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας κλίνει μονομερώς περισσότερο υπέρ των υλικών ανταμοιβών. Αυτό έχει ως συνέπεια να μη δίνεται η πρέπουσα σημασία στην εσωτερική παρακίνηση, η οποία

θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος ότι αποτελεί τη βάση ανάπτυξης και της εξωτερικής παρακίνησης, ιδίως σε χώρους εργασίας όπως οι υπηρεσίες υγείας.

Εκτός από την ανωτέρω διάκριση, η παρακίνηση διακρίνεται επίσης σε μικρο- και σε μακρο-παρακίνηση.⁹ Με τη μικρο-παρακίνηση εννοείται η παρακίνηση που επηρεάζεται από το εσωτερικό περιβάλλον της εργασίας του ατόμου, όπως η θέση εργασίας την οποία κατέχει, ο τρόπος διοίκησης του προσωπικού, οι σχέσεις εργασίας και οι ρόλοι που αναπτύσσονται μεταξύ των συναδέλφων. Με τη μακρο-παρακίνηση εννοείται, αντίστοιχα, η παρακίνηση που επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες εκτός του συγκεκριμένου περιβάλλοντος εργασίας και αφορά σε παράγοντες του ευρύτερου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, οι οποίοι επιδρούν στη διαμόρφωση γνώμης του εργαζόμενου σχετικά με την ανταπόκριση και τις προσδοκίες του για την εργασία που εκτελεί.

Η διερεύνηση των παραγόντων της παρακίνησης επικεντρώνεται στην ερμηνευτική προσέγγιση της παρακίνησης και της ικανοποίησης. Η σύνδεση της παρακίνησης με την ικανοποίηση των αναγκών στηρίζεται στη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών¹¹ και στη θεωρία των δύο παραγόντων.⁸

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης των λειτουργών υγείας και ιδιαίτερα του ιατρικού και του νοσηλευτικού δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον του δημόσιου νοσοκομείου.

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Η έρευνα πεδίου διεξήχθη στο Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Ο Ευαγγελισμός» κατά την περίοδο από τον Σεπτέμβριο 2016 μέχρι και τον Ιανουάριο 2017. Ως μέσο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο της Paleologou¹⁰ και η συλλογή διενεργήθηκε με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας μετά τη χορήγηση άδειας από την Επιστημονική Επιτροπή και τη Διοίκηση του Νοσοκομείου. Το μέγεθος του δείγματος ανήλθε συνολικά στους 366 εργαζόμενους, από τους οποίους οι 149 ήταν ιατροί και οι 217 νοσηλεύτες.

Το ερωτηματολόγιο για τη διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης περιλαμβάνει 19 ερωτήσεις, οι οποίες συνθέτουν παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας, «εργασιακά χαρακτηριστικά» (job attributes), περιλαμβάνει επτά στοιχεία-ερωτήσεις και εξετάζει παράγοντες παρακίνησης (motivators) που συνδέονται με συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως η συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, η δημιουργικότητα και η εκμετάλλευση των ικανοτήτων, η θέση ευθύνης, ο προγραμματισμός και η υλοποίηση στόχων. Αυτοί είναι εγγενείς παράγοντες παρακίνησης, δηλαδή ανταποκρίνονται στις εσωτερικές ανάγκες που προέρχονται από ατομικές εσωτερικές αξίες, οι οποίες πρέπει

να ικανοποιούνται για να αισθανθεί κάποιος ικανοποίηση στον χώρο εργασίας του.

Ο δεύτερος παράγοντας, «απολαβές» (renumeration), αποτελείται από τέσσερα στοιχεία-ερωτήσεις. Σε αυτή την περίπτωση εξετάστηκαν εξωγενείς, σχετικοί με την εργασία, παράγοντες παρακίνησης, όπως η αμοιβή και τα επιδόματα, η σύνταξη, η ασφάλιση. Ο τρίτος παράγοντας, «συνεργάτες» (co-workers), αποτελείται από πέντε στοιχεία-ερωτήσεις. Αυτός αφορά στις επαγγελματικές σχέσεις με προϊστάμενους και συναδέλφους ως πηγή ικανοποίησης και εν δυνάμει παρακίνησης. Τέλος, ο τέταρτος παράγοντας, «επιτεύγματα» (achievement), αποτελείται από τρία στοιχεία-ερωτήσεις. Αυτός επίσης αναφέρεται στην εγγενή παρακίνηση που εκφράζεται με παράγοντες, όπως η υπερηφάνεια, η αναγνώριση, η εκτίμηση και η κοινωνική αποδοχή.

Σε κάθε παράγοντα, όλες οι μεταβλητές παρουσιάζουν ισχυρή συσχέτιση με βάση τον συντελεστή συσχέτισης Pearson, καθώς και γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους.

Επισημαίνεται ότι στην πεντάβαθμη κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε, οι χαμηλότερες τιμές εκφράζουν μεγαλύτερο βαθμό σημαντικότητας έναντι των υψηλότερων.

Έλεγχος αξιοπιστίας δεδομένων

Για τον έλεγχο αξιοπιστίας των δεδομένων εφαρμόστηκε η μέθοδος Cronbach και υπολογίστηκε ο δείκτης alpha (α), που θεωρείται ότι χαρακτηρίζει μια κλίμακα ως αξιόπιστη όταν έχει μια τιμή $\geq 0,70$, ενώ στις περιπτώσεις μικρού μεγέθους του δείγματος η τιμή αυτή μπορεί να κυμαίνεται και μεταξύ 0,50 και 0,60 (πίν. 1).

Οι εν λόγω τιμές του δείκτη αξιοπιστίας alpha (α) του Cronbach καταγράφονται στο καλύτερο επίπεδο αξιοπιστίας και συμβαδίζουν με εκείνες που σημειώθηκαν σε μελέτες στάθμισης του ερωτημα-

Πίνακας 1. Έλεγχος αξιοπιστίας των παραγόντων παρακίνησης.

Παράγοντες παρακίνησης προσωπικού	Συντελεστής alpha
Εργασιακά χαρακτηριστικά	0,914
Απολαβές	0,903
Συνεργάτες	0,853
Επιτεύγματα	0,851
<i>Ιατροί</i>	
Εργασιακά χαρακτηριστικά	0,897
Απολαβές	0,866
Συνεργάτες	0,832
Επιτεύγματα	0,847
<i>Νοσηλεύτες</i>	
Εργασιακά χαρακτηριστικά	0,924
Απολαβές	0,924
Συνεργάτες	0,866
Επιτεύγματα	0,853

τολογίου των παραγόντων παρακίνησης.^{10,12} Συγκεκριμένα, στο σύνολο του δείγματος, στον παράγοντα «εργασιακά χαρακτηριστικά» ο δείκτης alpha (α) του Cronbach ήταν 0,914 (μέση τιμή του παράγοντα 2,885), στον παράγοντα «απολαβές» 0,903 (μέση τιμή 2,988), στον παράγοντα «συνεργάτες» 0,853 (μέση τιμή 2,621) και στον παράγοντα «επιτεύγματα» ήταν 0,851 (μέση τιμή 1,936).

Ειδικότερα για τους ιατρούς, ο δείκτης alpha του Cronbach ήταν (α) στον παράγοντα «εργασιακά χαρακτηριστικά» 0,897 (μέση τιμή 2,918), (β) στον παράγοντα «απολαβές» 0,866 (μέση τιμή 3,137), (γ) στον παράγοντα «συνεργάτες» 0,832 (μέση τιμή 2,658) και (δ) στον παράγοντα «επιτεύγματα» 0,847 (μέση τιμή 2,023).

Αντίστοιχα, για τους νοσηλευτές, ο δείκτης alpha του Cronbach ήταν (α) στον παράγοντα «εργασιακά χαρακτηριστικά» 0,924 (μέση τιμή 2,863), (β) στον παράγοντα «απολαβές» 0,924 (μέση τιμή 2,882), (γ) στον παράγοντα «συνεργάτες» 0,866 (μέση τιμή 2,595) και (δ) στον παράγοντα «επιτεύγματα» 0,853 (μέση τιμή του παράγοντα 1,876).

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην ερευνητική διαδικασία συμμετείχαν από την ομάδα των ιατρών 95 γυναίκες (63,76%) και 54 άνδρες (36,24%) σε σύνολο 149 ατόμων. Οι ηλικίες των 35–44 ετών (35,57%) συνιστούσαν την κύρια ηλικιακή ομάδα, ακολουθούσε η ομάδα των 25–34 ετών (29,53%) και στη συνέχεια η ομάδα των 45–54 ετών (20,14%). Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, σε ποσοστό 48,32% ήταν έγγαμοι και σε ποσοστό 45,64% άγαμοι. Ως προς το εισόδημα, η πλειονότητα του δείγματος (77,85%) λάμβανε εισόδημα από 1.001 € και άνω.

Από τους 217 νοσηλευτές που συμμετείχαν στην έρευνα, ποσοστό 87,10% ήταν γυναίκες, 41,94% ήταν ηλικίας 35–44 ετών και 37,79% 45–54 ετών. Πτυχίο τρίτοβάθμιας εκπαίδευσης κατείχε ποσοστό 68,20% και 29,95% δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, 57,14% των νοσηλευτών ήταν έγγαμοι και 27,65% άγαμοι. Μηνιαίο εισόδημα από 1.001 € και άνω διέθετε το 45,16%.

Παράγοντες παρακίνησης ιατρών

Παράγοντας «επιτεύγματα». Κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα κινήτρων φάνηκε να είναι η ικανοποίηση των ιατρών από την αναγνώριση των επιτευγμάτων μέσω της εργασίας τους. Ο αριθμητικός μέσος 2,03 επισήμανε ως το πλέον ισχυρό κίνητρο για την παρακίνησή τους, σύμφωνα με τις απόψεις των ίδιων, την αναγνώριση των αποτελεσμάτων του έργου τους.

Η σημασία της εργασίας τους παρατηρήθηκε ως η πλέ-

ον δυναμική επιλογή για την παρακίνηση των ιατρών, με αριθμητικό μέσο 1,97. Με μικρή διαφορά ακολούθησε το στοιχείο των καλών ανθρώπινων σχέσεων με τους άλλους, με αριθμητικό μέσο 2,05. Παρομοίως, η μέτρηση της μεταβλητής για τον σεβασμό προς τους ίδιους παρατηρήθηκε στον ανάλογο αριθμητικό μέσο 2,07 (εικ. 1).

Η σημασία της εργασίας τους επιζητήθηκε από τους ιατρούς να αναγνωρίζεται και από τους ίδιους τους συναδέλφους τους. Ο παράγοντας των συνεργατών και η σημασία της συνεργασίας ήταν ο δεύτερος σε σημαντικότητα παράγοντας για παρακίνηση των ιατρών, με αριθμητικό μέσο 2,65. Το αίσθημα της ικανοποίησης από την αναγνώριση της σημασίας της εργασίας τους με την επίδειξη σεβασμού από τους άλλους στο λειτούργημά τους και ως πηγή υπερηφάνειας για τους ίδιους σημειώθηκε στον πιο έντονο βαθμό για την παρακίνηση των ιατρών, στον αριθμητικό μέσο 2,46.

Σε συνέχεια της ικανοποίησης της αναγνώρισης και της κοινωνικής θέσης, ο αριθμητικός μέσος 2,69 σημειώθηκε στη μεταβλητή της εκτίμησης που είχαν οι άλλοι για τους ίδιους μέσα στον χώρο της εργασίας. Επίσης, η μέτρηση της μεταβλητής της κοινωνικοποίησης και της ικανοποίησης



Εικόνα 1. Ιατροί: Μέτρηση μεταβλητών του παράγοντα «επιτεύγματα».

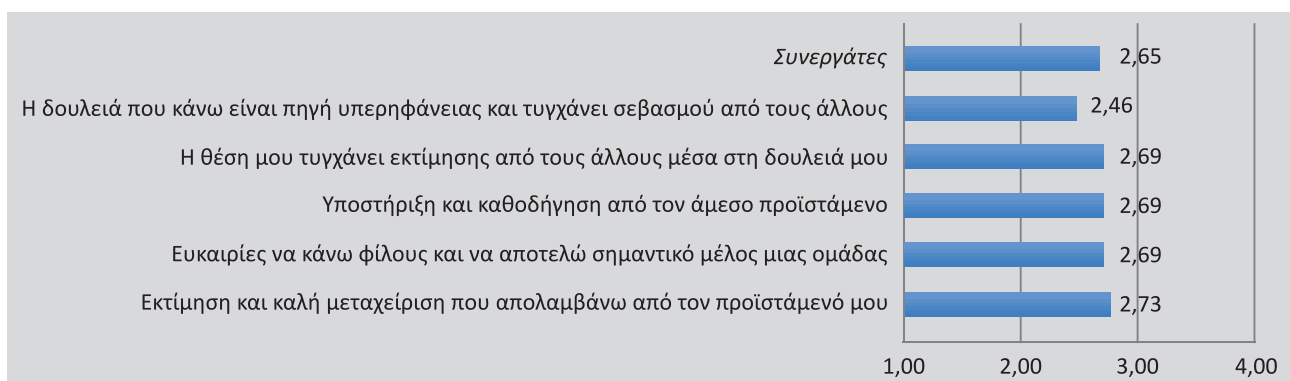
της ανάγκης για συμμετοχή σε ομάδες σημειώθηκε στον αριθμητικό μέσο 2,69.

Εξ ίσου ταυτόσημος βαθμός σημειώθηκε στην παράμετρο της υποστήριξης και της καθοδήγησης από τον άμεσο προϊστάμενο, με αριθμητικό μέσο 2,69, θέτοντας την παρακίνηση να επιζητείται από τη συνεργασία με το ανώτερο ιεραρχικά κλιμάκιο. Η συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη καθορίστηκε στον ίδιο βαθμό για την παρακίνηση των ιατρών με την εκτίμηση και την καλή μεταχείριση που έχουν από τον άμεσο προϊστάμενο, με αριθμητικό μέσο 2,73 (εικ. 2).

Παράγοντας «εργασιακά χαρακτηριστικά». Ως σημαίνουσα παρατήρηση, οι ιατροί θεωρούσαν τον παράγοντα των εργασιακών χαρακτηριστικών περισσότερο σημαντικό για την παρακίνησή τους, ακόμη και από τον παράγοντα των απολαβών. Ο αριθμητικός μέσος 2,91 σημειώθηκε για την παρακίνησή τους και την ιδιαιτερότητα της αναγκαίας ικανοποίησης.

Εξαιρετικά σημαντικό για την παρακίνησή τους οι ιατροί θεωρούσαν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονταν (αριθμητικός μέσος 2,40). Οι ευκαιρίες για χρήση των ενισχυμένων ικανοτήτων, της δημιουργικότητας και της φαντασίας στην εργασία τους σημειώθηκε στον αριθμητικό μέσο 2,76. Η εργασιακή κοινωνική θέση με συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που επηρέαζαν την εργασιακή δραστηριότητα ή το τμήμα τους απασχολούσε τους ιατρούς σε αρκετό βαθμό, όπως σημειώθηκε με τον αριθμητικό μέσο 2,81. Η σαφήνεια των προγραμματισμένων λειτουργιών της θέσης τους εκτιμήθηκε από τους συμμετέχοντες ως παρακίνηση σε αρκετό βαθμό, με τον αριθμητικό μέσο 2,87.

Οι ευκαιρίες για υλοποίηση σημαντικών στόχων σημειώθηκαν με αρκετό βαθμό παρακίνησης για τους ιατρούς, όπως καταγράφηκε με τον αριθμητικό μέσο 2,92. Παρόμοιος



Εικόνα 2. Ιατροί: Μέτρηση μεταβλητών του παράγοντα «συνεργάτες».

βαθμός παρακίνησης συναντήθηκε και στη συμμετοχή των εργαζομένων αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων, με αριθμητικό μέσο 2,98. Ως τελευταίο επιθυμητό στοιχείο παρακίνησης από τον παράγοντα των εργασιακών χαρακτηριστικών παρατηρήθηκε στην παράμετρο στην εξουσία που απέρρευε από τη θέση που κατείχαν, με αριθμητικό μέσο 3,67.

Οι ευκαιρίες για προσφορά φροντίδας υγείας στους ασθενείς και η ανάλογη αντιμετώπιση από τους συναδέλφους, τα ανώτερα στελέχη αλλά και τον γενικότερο σεβασμό προς το λειτούργημά τους παρακίνησε τους ιατρούς σε σημαντικότερο βαθμό από την ισχύ που απορρέει από τη θέση τους (εικ. 3).

Παράγοντας «απολαβές». Η προαναφερθείσα διαφοροποίηση με τη σειρά επιθυμίας των παραγόντων παρακίνησης βάσει της βαθμολόγησης των ιατρών συνάντησε στην τελευταία θέση τον παράγοντα των αναγκών απολαβών, καθώς ο αριθμητικός μέσος σημειώθηκε στην τιμή 3,27.

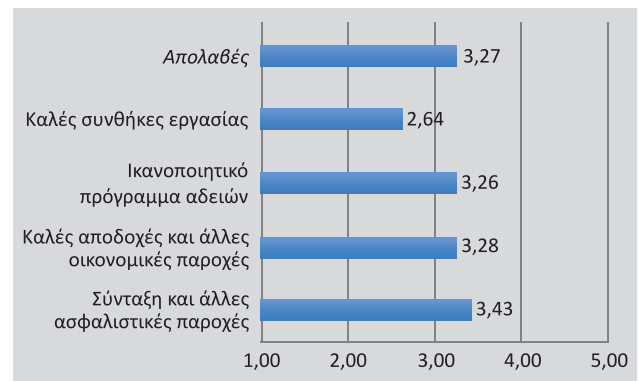
Οι συνθήκες εργασίας θεωρήθηκε ότι ικανοποιούσαν την παρακίνηση σε μεγάλο βαθμό και ήταν ανάλογη με τους άλλους παράγοντες παρακίνησης για τους οποίους οι ιατροί έδειξαν μεγάλο ενδιαφέρον, σημειώνοντας τον αριθμητικό μέσο στην τιμή 2,64. Το διάλειμμα ως μέρος της εύστοχης προετοιμασίας ήταν απαραίτητο για τους ιατρούς σε μέτριο βαθμό, όπου το ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών επισημάνθηκε με τον αριθμητικό μέσο 3,26. Παρομοίως, οι απαραίτητες οικονομικές αποδοχές σημειώθηκαν με τον

αριθμητικό μέσο 3,28, καθώς και η σύνταξη όπως και άλλες ασφαλιστικές παροχές φάνηκε να παρακινούν λιγότερο από όλες τις απολαβές τους ιατρούς, όπως παρατηρήθηκε στον αριθμητικό μέσο 3,43.

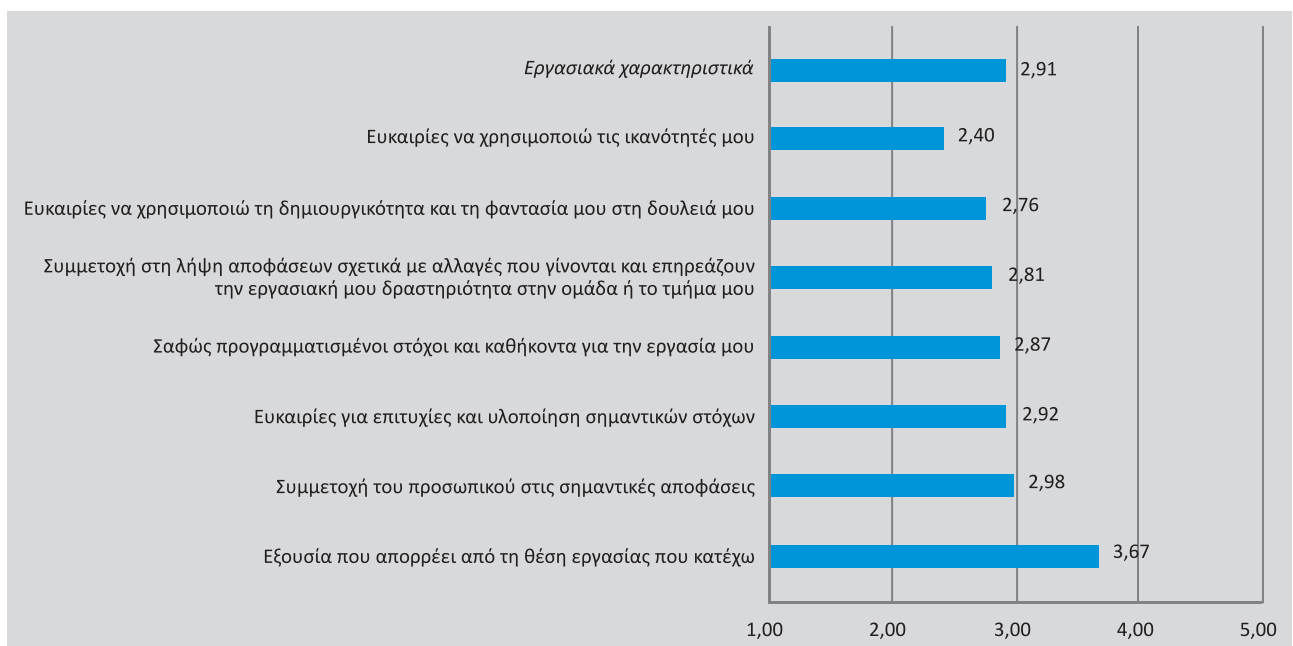
Η θέση των οικονομικών παροχών και η τελευταία θέση κατάταξης της μεταβλητής της σύνταξης και των άλλων ασφαλιστικών παροχών παρέπεμψαν στο συμπέρασμα ότι η αξία της παρακίνησης για την προσφορά του λειτούργηματος της Ιατρικής βρισκόταν σε μη οικονομικές αξίες (εικ. 4).

Παράγοντες παρακίνησης νοσηλευτών

Παράγοντας «επιτεύγματα». Ως τον πλέον σημαντικό παράγοντα παρακίνησης οι νοσηλευτές θεώρησαν τον



Εικόνα 4. Ιατροί: Μέτρηση μεταβλητών του παράγοντα «απολαβές».

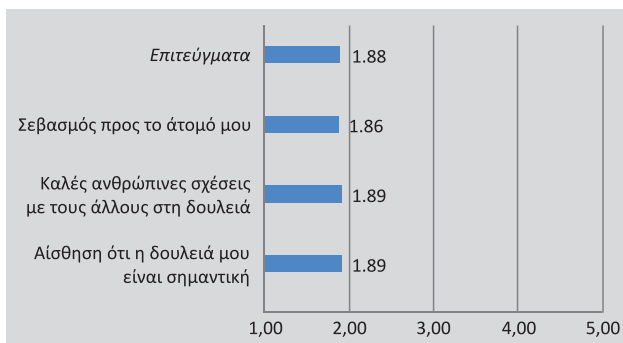


Εικόνα 3. Ιατροί: Μέτρηση μεταβλητών του παράγοντα «εργασιακά χαρακτηριστικά».

παράγοντα των επιτευγμάτων, με αριθμητικό μέσο 1,88. Ως πρωταρχική επιλογή, με ελάχιστη διαφορά από τις άλλες, επιλέχθηκε ο σεβασμός προς το άτομό τους και την υποκειμενική τους οντότητα, με αριθμητικό μέσο 1,86. Η ανάγκη για παρακίνηση επενδύθηκε, σύμφωνα με τις παρατηρήσεις των συμμετεχόντων, στις καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους άλλους στην εργασία, με αριθμητικό μέσο 1,89. Ακριβώς με την ίδια βαθμολόγηση αναδείχθηκε η εξαιρετική σημασία που είχε η εργασία τους, εκφραζόμενη με τον αριθμητικό μέσο 1,89 (εικ. 5).

Παράγοντας «συνεργάτες». Με σχετική απόσταση από τον παράγοντα των επιτευγμάτων, ο αμέσως επόμενος παράγοντας παρακίνησης για τους νοσηλευτές αφορούσε στον παράγοντα «συνεργάτες», που καταγράφηκε με τον αριθμητικό μέσο 2,60.

Οι νοσηλευτές, στο πλαίσιο των καλών ανθρώπινων σχέσεων που επιθυμούσαν με τους άλλους, επιθυμούσαν επίσης την υποστήριξη και την καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενο (αριθμητικός μέσος 2,48). Με παρεμφερή



Εικόνα 5. Νοσηλευτές: Μέτρηση μεταβλητών του παράγοντα «επιτεύγματα».

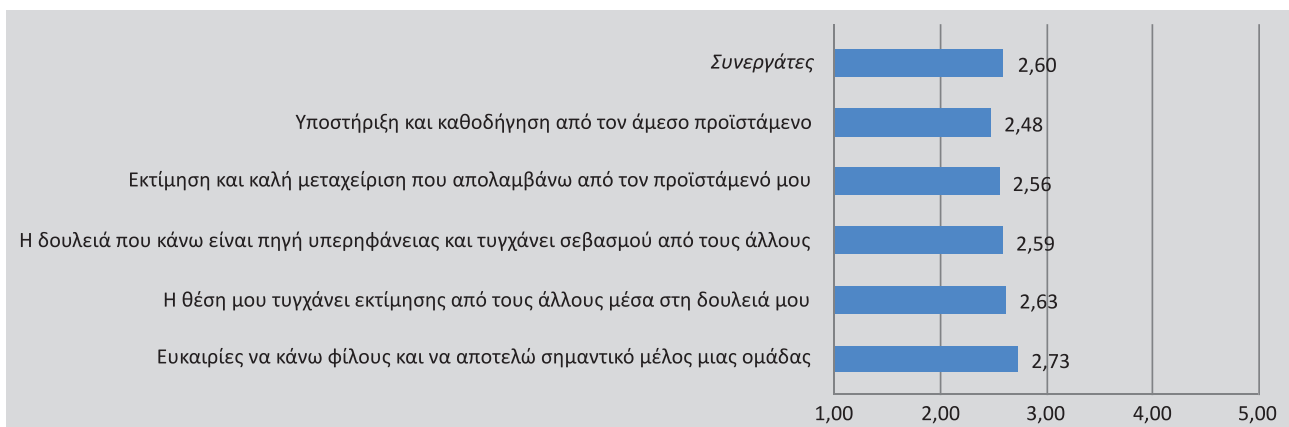
τιμή (2,56) θεωρούσαν επίσης την εκτίμηση και την καλή μεταχείριση που απολάμβαναν από τον προϊστάμενό τους.

Η ένδειξη του σεβασμού που έδειχναν οι άλλοι για την εργασία τους καταγράφηκε εξ ίσου μεταξύ των νοσηλευτών, με τον αριθμητικό μέσο 2,59, και συνδέθηκε άμεσα με την εκτίμηση που θα επιθυμούσαν να δείχνουν οι άλλοι για την εργασία τους, με τον αριθμητικό μέσο 2,63. Οι ευκαιρίες να κάνουν φίλους και να αποτελούν σημαντικό μέλος μιας ομάδας εργασίας σημειώθηκε με τον αριθμητικό μέσο 2,73 (εικ. 6).

Παράγοντας «εργασιακά χαρακτηριστικά». Τα εργασιακά χαρακτηριστικά σημείωσαν παραπλήσιο βαθμό εκτίμησης με τον παράγοντα των συνεργατών και είχαν αριθμητικό μέσο 2,84. Ως σημαντικά εργασιακά χαρακτηριστικά σημείωσαν ότι επιθυμούσαν να έχουν ευκαιρίες για να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους (αριθμητικός μέσος 2,35). Στη συνέχεια, παρατηρήθηκε ο αριθμητικός μέσος 2,59 για τους σαφείς και προγραμματισμένους στόχους στην εργασία τους. Στο προκείμενο εργασιακό χαρακτηριστικό είναι άξιο επισήμανσης ότι στο ΦΕΚ 79/19.1.2015 υπάρχουν σαφή καθήκοντα άσκησης του νοσηλευτικού επαγγέλματος και των βοηθών νοσηλευτών.

Ακολούθησαν οι ευκαιρίες για να χρησιμοποιούν τη δημιουργικότητα και τη φαντασία τους, η οποία μπορεί να είναι απαραίτητη και για τη δημιουργία άνετου κλίματος με τους ασθενείς (αριθμητικός μέσος 2,72). Σε ανάλογο βαθμό επιθυμούσαν τη συμμετοχή τους σε αποφάσεις που αφορούσαν στο τμήμα ή στην ομάδα εργασίας, καταγράφοντας αριθμητικό μέσο 2,74. Η συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις είχε παρόμοιο αριθμητικό μέσο (2,77).

Η διαφορά της εκτίμησης για τα υπόλοιπα εργασιακά χαρακτηριστικά διευρύνθηκε ως προς τις ευκαιρίες για



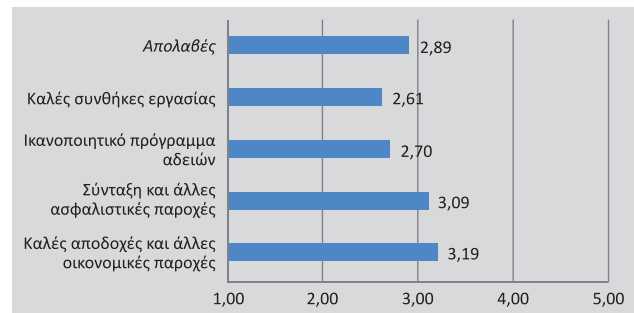
Εικόνα 6. Νοσηλευτές: Μέτρηση μεταβλητών του παράγοντα «συνεργάτες».

επιτυχίες και υλοποίηση σημαντικών στόχων (σημειώνοντας αριθμητικό μέσο 3,17), όπως και ως προς το εργασιακό χαρακτηριστικό της εξουσίας που απορρέει από τη θέση την οποία κατείχαν, καθώς συγκέντρωσε το λιγότερο ενδιαφέρον από τους συμμετέχοντες, με αριθμητικό μέσο 3,58 (εικ. 7).

Παράγοντας «απολαβές». Με αριθμητικό μέσο 2,89, ο παράγοντας των απολαβών παρακίνησε τους νοσηλευτές λιγότερο από κάθε άλλον παράγοντα. Οι καλές συνθήκες εργασίας παρατηρήθηκαν ως στοιχείο αρκετής παρακίνησης περισσότερο από τις υπόλοιπες απολαβές, με αριθμητικό μέσο 2,61. Στη συνέχεια, το ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών ως το αναγκαίο διάλειμμα για την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση βαθμολογήθηκε με αριθμητικό μέσο 2,70.

Στην τρέχουσα οικονομική περίοδο, οι απολαβές της σύνταξης και των άλλων ασφαλιστικών παροχών αξιολογήθηκαν ως μεταβλητή παρακίνησης, με αριθμητικό μέσο 3,09. Ως τη λιγότερο επιθυμητή μεταβλητή παρακίνησης, οι νοσηλευτές σημείωσαν τις αποδοχές και τις άλλες οικονομικές παροχές, με αριθμητικό μέσο 3,19.

Άξιο επισήμανσης ήταν ότι εκτός από την τελευταία θέση στην οποία αξιολογήθηκε ο παράγοντας των απολαβών για την παρακίνηση των νοσηλευτών, ο αριθμητικός μέσος των αποδοχών και των άλλων οικονομικών παροχών συνιστούσε το δεύτερο λιγότερο στοιχείο παρακίνησης απ' όλα όσα αναφέρθηκαν. Η εξουσία και η ισχύς που απέρρεαν από τη θέση την οποία κατείχαν ήταν το λιγότερο επιθυμητό στοιχείο παρακίνησης (εικ. 8).

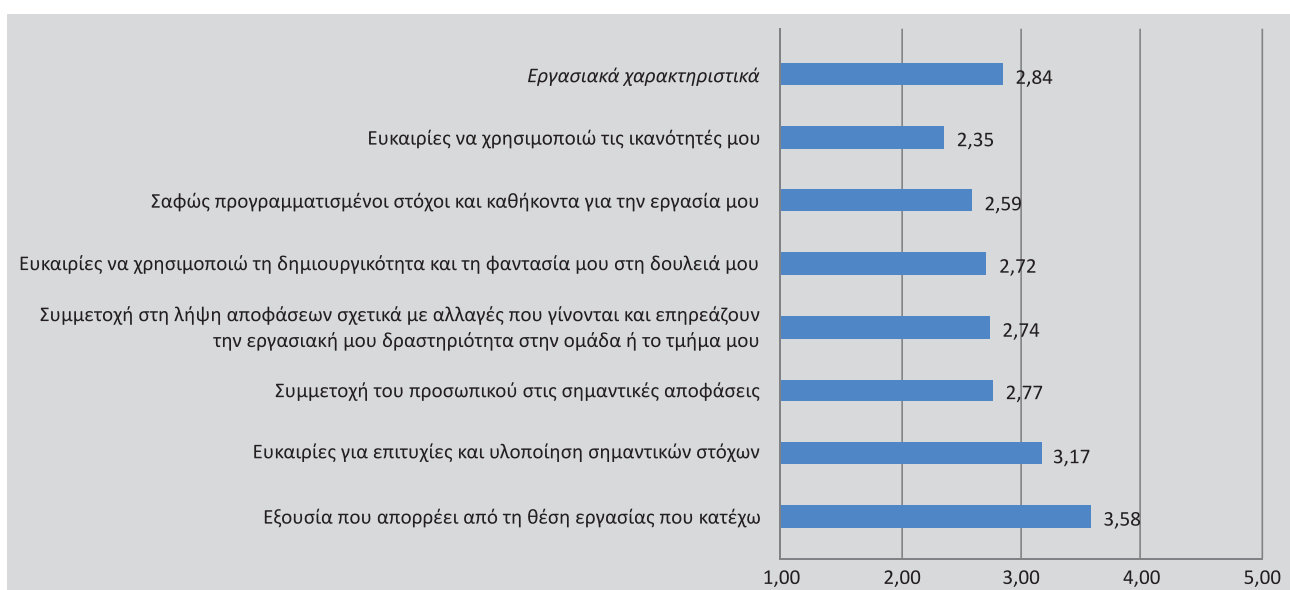


Εικόνα 8. Νοσηλευτές: Μέτρηση μεταβλητών του παράγοντα «απολαβές».

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τον πλέον επιθυμητό παράγοντα για την παρακίνηση των ιατρών αποτέλεσε η αναγνώριση των επιτευγμάτων τους, εκφράζοντας παράλληλα την αναγνωρισμένη κοινωνική προσφορά του επαγγέλματός τους. Η απόδοση της αναγνωρισμένης σημασίας της εργασίας τους ήταν απαραίτητη για την παρακίνησή τους και ήταν έντονα επιθυμητή από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ιατρούς.

Η δυναμική της αλληλόδρασης των μεταβλητών επηρέασε σε σημαντικό βαθμό την παρακίνησή τους και ολοκληρώθηκε με τον σεβασμό προς το άτομό τους. Η απαραίτητη συνεργασία θεωρήθηκε εξαιρετικής σημασίας σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων για την παρακίνησή τους. Η αναγνώριση των προσπαθειών τους κατά την επιτέλεση του έργου τους και η επίδειξη σεβασμού για το λειτούργημά τους απέδωσαν την ισχύ της κοινωνικής τους θέσης και ήταν καταλυτικές για την παρακίνησή τους.



Εικόνα 7. Νοσηλευτές: Μέτρηση μεταβλητών του παράγοντα «εργασιακά χαρακτηριστικά».

Η υποστήριξη και η καλή μεταχείριση από τον προϊστάμενο ήταν εξαιρετικής σημασίας για την εύρυθμη συνεργασία και τη μέγιστη αποδοτικότητα. Ο συνδυασμός της καλής συνεργασίας ολοκληρώθηκε με την έντονη επιθυμία των ιατρών να συνιστούν μέλη μιας ομάδας.

Ως προς τον παράγοντα των εργασιακών χαρακτηριστικών, η ικανοποίηση από τη δραστηριοποίησή τους με τις ευκαιρίες για να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και τις καλλιεργημένες δεξιότητές τους ήταν ιδιαίτερα σημαντικές. Η συμμετοχή τους στις συζητήσεις για τροποποιήσεις στο τμήμα ή στην εργασία τους θεωρήθηκε ως απαραίτητη μεταβλητή παρακίνησης. Η σαφήνεια και ο προκαθορισμός των καθηκόντων τους ενίσχυε την αποδοτικότητά τους εξ αιτίας και της εύστοχης προετοιμασίας που μπορούσε να έχουν. Η προσφορά της εργασίας τους επιθυμούσαν να είναι ανάλογη των απαιτήσεων αλλά και η εξουσία που απορρέει από τη θέση τους παρακίνησε τους ιατρούς λιγότερο από κάθε άλλο χαρακτηριστικό.

Οι απαραίτητες απολαβές θεωρήθηκαν ως σχετικός βαθμός επιρροής για την παρακίνησή τους. Οι οικονομικές παροχές, η σύνταξη και οι άλλες ασφαλιστικές παροχές δεν παρακίνησαν περισσότερο τους ιατρούς. Η ενίσχυση της παρακίνησής τους εκτιμήθηκε ότι μπορεί να συμβεί με τη διαμόρφωση κυρίως καλών συνθηκών εργασίας (εικ. 9).

Στις δύσκολες συνθήκες εργασιακής απόδοσης με συνεπείρα την αναγκαιότητα της προσφοράς για φροντίδα ποιότητας στη θεραπευτική σχέση, οι νοσηλευτές επέλεξαν ως σημαντικό μέσο παρακίνησής τους τον σεβασμό προς τις προσπάθειές τους, τις καλές σχέσεις με τους ανθρώπους και την αίσθηση της σημασίας της εργασίας τους. Ως βασική παράμετρο παρακίνησης εκτίμησαν τη συνεργασία με την υποστήριξη και την καλή μεταχείριση από τον άμεσο προϊστάμενο για την υποστήριξη των προσπαθειών τους. Οι ευκαιρίες για να κάνουν φίλους και η ανατροφοδότηση της ανάλογης εκτίμησης παρατηρήθηκαν ως απαραίτητες για την επιτυχή συνεργασία.

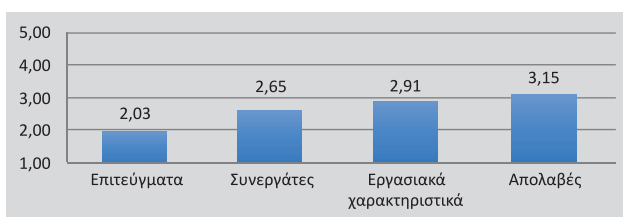
Τα εργασιακά χαρακτηριστικά, ενώ θα αναμενόταν να βρίσκονται σε υψηλότερη θέση, είχαν αρκετό βαθμό παρακίνησης για τους νοσηλευτές, αλλά δεν ήταν πρω-

ταρχικής σημασίας. Ο έντονος βαθμός παρακίνησης για τις συνθήκες εργασίας, αντιλαμβανόμενοι την παλαιότητα των περισσότερων κτηριακών εγκαταστάσεων, αλλά και τις συνθήκες που διαμορφώνονται από τις ανάγκες των ασθενών, δικαιολογήθηκε, αν και θα αναμενόταν να είχε μεγαλύτερο βαθμό παρακίνησης.

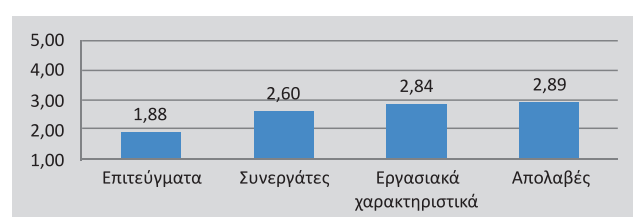
Συμπερασματικά, η παρακίνηση, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ίδιων των νοσηλευτών, παρατηρήθηκε να επιτυγχάνεται από τον σεβασμό και την αναγνώριση στην προσπάθειά τους και όχι πρωταρχικά από τη βελτίωση των συνθηκών, ιδιαίτερα στις τρέχουσες δύσκολες περιστάσεις. Οι ευκαιρίες για αναπλήρωση των λανθάνοντων πόρων και οι ευκαιρίες για άσκηση των ικανοτήτων τους υπερίσχυαν των απολαβών. Οι ανάγκες των συμμετεχόντων καταγράφηκαν περισσότερο στην ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας ζωής τους παρά σε αποδοτικά κίνητρα με ανταλλάξιμη οικονομική αξία (εικ. 10).

Τα σχετικά αποτελέσματα συμβαδίζουν με τα αποτελέσματα της έρευνας της Παλαιολόγου,¹² η οποία διερεύνησε τους παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης του προσωπικού του τομέα υγείας σε δείγμα 1.354 εργαζομένων (ιατρών, νοσηλευτών, διοικητικών) σε 17 γενικά νοσοκομεία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας, οι εργαζόμενοι θεωρούν ως πλέον σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τα «επιτεύγματα» και λιγότερο σημαντικό τον παράγοντα «εργασιακά χαρακτηριστικά», ενώ οι άλλοι δύο παράγοντες θεωρούνται παράγοντες ενδιάμεσης σημασίας (συνεργάτες και απολαβές).

Όπως φαίνεται, το θεώρημα περί της πυραμιδικής ιεραρχικής σχέσης, προτάσσοντας την ικανοποίηση των αναγκών και των παραγόντων παρακίνησης του χαμηλότερου επιπέδου πριν ανέλθει κάποιος στο επόμενο επίπεδο,¹¹ δεν επαληθεύτηκε. Ο παράγοντας παρακίνησης που βρέθηκε υψηλότερα στην κατάταξη στο σύνολο του δείγματος ήταν τα «επιτεύγματα». Ούτε η θεωρία των δύο παραγόντων⁸ επαληθεύτηκε, καθώς η εκτίμηση και ο σεβασμός στην εργασία είναι ισχυρές παρορμητικές δυνάμεις για αυξημένη εργασιακή απόδοση και παραγωγικότητα και κατατάσσονται υψηλότερα από τη διασφάλιση παραγόντων συντήρησης, όπως ο μισθός.



Εικόνα 9. Βαθμολογηση παραγόντων παρακίνησης ιατρών.



Εικόνα 10. Βαθμολογηση παραγόντων παρακίνησης νοσηλευτών.

Το να είναι κάποιος προσανατολισμένος προς τα επιτεύγματα του στην εργασία μπορεί να εκληφθεί ως αυτοεκτίμηση. Αποτελεί ισχυρή παρακίνηση το να επιτυγχάνει κάποιος στόχους και να έχει την παρόρμηση να πραγματώσει αυτά για τα οποία είναι ικανός.¹³ Τα χρήματα είναι προφανώς θεμελιώδη για την ικανοποίηση αναγκών, ωστόσο έχει επισημανθεί ότι τα οικονομικά κίνητρα παρακινούν μόνο εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής.^{13,14} Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται μια αντίθεση ανάμεσα στη δική τους αντίληψη των αξιών και των αξιών της υπηρεσίας στην οποία απασχολούνται.¹⁵ Σε κοινωνικού χαρακτήρα υπηρεσίες αυτό συνδέεται με την ιδιαίτερη σημασία που έχουν μη οικονομικές συνθήκες για τη συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση.¹⁶ Εξ άλλου, έχει επισημανθεί η ανάγκη για οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα ως στρατηγική για την αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού.¹⁷

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι αναμφίβολα μια πολύπλοκη λειτουργία, καθώς οτιδήποτε είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, μεταβάλλεται διαρκώς.^{18,19} Η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων είναι ουσιώδους σημασίας για την προώθηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.^{6,10,12} Και ενώ η διαθεσιμότητα των πόρων και οι δεξιότητες των εργαζομένων αποτελούν βασικές προϋποθέσεις, δεν επαρκούν από μόνες τους για τη διασφάλιση των επιθυμητών επιδόσεων.²⁰

Η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται ιδιαίτερα από το οργανωτικό-λειτουργικό πλαίσιο. Οι οργανωτικές δομές, οι πόροι, οι διαδικασίες και η κουλτούρα, καθώς και η οργανωτική ανάδραση σε θέματα επιδόσεων, συνεισφέρουν σε παρακινητικές διαδικασίες που μπορεί να προκύπτουν σε ατομικό επίπεδο. Στην Ελλάδα, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στον δημόσιο τομέα στηρίζονται στο συγκεντρωτικό-γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης.²¹ Σε αυτό το θέμα προστίθεται η έλλειψη εσωτερικών λειτουργικών διαδικασιών, που προκαλεί αναποτελεσματική επικοινωνία και σύγχυση αρμοδιοτήτων.²² Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ιδιαίτερα εμπειρογμένη²³⁻²⁵ καθώς απαιτείται συστηματική αναδιοργάνωση και ανάπτυξη

συστημάτων διοίκησης-διασφάλισης ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης.^{21,26,27}

Οι ασκούντες διοίκηση έχουν υπ' όψη τους ότι οι άνθρωποι διαφέρουν και κατ' επέκταση διαφέρουν οι ανάγκες τους και οι τρόποι για να παρακινούνται, όπως διαφέρουν και οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι προσδοκίες και οι φιλοδοξίες τους.¹⁴ Οι σύγχρονοι ερευνητές της παρακίνησης αναγνωρίζουν ένα ευρύ φάσμα ατομικών διαφοροποιήσεων, στη θέση μιας οικουμενικής προσέγγισης.²⁸⁻³⁰ Οι σύγχρονες αντιλήψεις για τη διοίκηση αναδεικνύουν τη σημασία του ατόμου ως παράγοντα επιτυχούς άσκησης διοίκησης, η οποία αποδέχεται ότι η επίτευξη των εργασιακών στόχων συνοδεύεται από την παράλληλη επίτευξη των προσωπικών στόχων των εργαζομένων.³¹

Οι εν λόγω αντιλήψεις εκφράζονται με τη σχολή της ανθρωπίνης συμπεριφοράς, η οποία επικεντρώνεται στην ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των ατόμων σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Στην αντίληψη αυτή στηρίχθηκαν εξ άλλου και οι θεωρίες για την παρακίνηση, οι οποίες αναδεικνύουν την ψυχοκοινωνική συμπεριφορά του ατόμου ως μέλους μιας ομάδας εργασίας. Η συμπεριφορά σχέσεων και η συμπεριφορά έργου αποτελούν δύο βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας αποτελεσματικής ηγεσίας που ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των διεργασιών παρακίνησης του προσωπικού.⁶

Συμπερασματικά, η έρευνα έδειξε ότι ο παράγοντας «επιτεύγματα» είναι αυτός στον οποίο οι εργαζόμενοι αποδίδουν τη μεγαλύτερη σημασία ως παράγοντα παρακίνησης. Πρόκειται για τον παράγοντα της αναγνώρισης-αυτοεκτίμησης, του οποίου οι μεταβλητές σχετίζονται με θέματα, όπως ότι η εργασία που κάνουν είναι σημαντική, εμπνέει σεβασμό προς το άτομό τους και τους επιτρέπει να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων. Οι εργαζόμενοι τείνουν να παρακινούνται περισσότερο από ενδογενείς παράγοντες, που θα έπρεπε να αποτελούν τους στόχους μιας αποτελεσματικής παρακίνησής τους. Ακόμη, οι υπάρχουσες ατομικές διαφορές θα έπρεπε να αποτελούν προτεραιότητα, όσο κι αν αυτό είναι μερικές φορές ανέφικτο.

ABSTRACT

Motivation factors of doctors and nurses in the health services

V. GKIOKA,¹ A. PETRAKOS,² M. SARRIS,³ A. GOULA,³ I. NIKOLADOS,³ K. SPEIS³¹Institute of Biomedical Research, Academy of Athens, Athens, ²Administration, "Evangelismos" General Hospital, Athens, ³Health and Social Care Management, University of Applied Sciences, Athens, Greece*Archives of Hellenic Medicine 2018, 35(2):230–240*

OBJECTIVE To investigate the motivating factors of doctors and nurses working in a Greek public hospital. **METHOD** Data were collected in the period September 2016 to January 2017 from 366 health care employees (149 doctors and 217 nurses) by administration of the Paleologou questionnaire that explores four motivating factors (job attributes, remuneration, co-workers, achievement). On the 5 point scale of the questionnaire, the lower values express a greater degree of motivation. The alpha index of the questionnaire ranges from 0.914 to 0.851 (job attributes index: 0.914, remuneration index: 0.903, co-workers index: 0.853, achievement index: 0.851). **RESULTS** Measurement of the importance of the motivating factors gave the following values for the doctors: Achievement factor 2.03, co-workers 2.65, job characteristics 2.91, and remuneration 3.15. For nurses, the achievement factor was 1.88, co-workers 2.6, work characteristics 2.64 and remuneration 2.89. **CONCLUSIONS** The most important motivation factors for both doctors and nurses are recognition of their achievements, and their co-workers, while the less important factors are remuneration and their job characteristics.

Key words: Health services, Hospital staff, Motivation factors

Βιβλιογραφία

1. LOCKE EA, LATHAM GP, SMITH KJ, WOOD RE, BANDURA A. *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall College Div, Englewood Cliffs, NJ, 1990
2. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002
3. KOLB D, OSLAND JS, RUBIN I. *Organizational behavior: An experiential approach*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995
4. GARRATT B. *The learning organization*. Harper Business, 1994
5. WALSTER E, BERSCHIED E, WALSTER GW. *Equity: Theory and research*. Allyn & Bacon, Boston, 1978
6. ΣΑΡΡΗΣ Μ. *Κοινωνιολογία της υγείας και ποιότητα ζωής*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2001
7. DECI EL, RYAN RM. A motivational approach to self: Integration in personality. *Nebr Symp Motiv* 1990, 38:237–288
8. HERZBERG F. *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 1987:109–117
9. D'AUNNO J, THOMAS A, FATTIER MD. *Motivating people*. In: Shortell SM, Kaluzny AD (eds) *Essentials of health care management*. Delmar Publishers, Albany, New York, 1997:68–98
10. PALEOLOGOU V, KONTODIMOPOULOS N, STAMOULI A, ALETRAS V, NIAKAS D. Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector. *BMC Health Serv Res* 2006, 6:118
11. MASLOW AH. *Motivation and personality*. 2nd ed. Harper & Row, New York, 1970:370–396
12. ΠΑΛΑΙΟΛΟΓΟΥ Β. Διερεύνηση και εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων στα ελληνικά νοσοκομεία. ΕΑΠ, Πάτρα, 2010
13. LINDNER JR. Understanding employee motivation. *Journal of Extension* 1998, 36:36–42
14. BENSON SG, DUNDIS SP. Understanding and motivating health care employees: Integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *J Nurs Manag* 2003, 11:315–320
15. ROBBINS SP. *Organizational behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1998
16. GIACOMINI M, HURLEY J, LOMAS J, BJHATIA V, GOLDSMITH L. The many meanings of money: A health policy analysis framework for understanding financial incentives. Working paper 96–6. Centre for Health Economics and Policy Analysis, McMaster University, Hamilton, 1996
17. JANUS K, AMELUNG VE, GAITANIDES M, SCHWARTZ FW. German physicians "on strike" – shedding light on the roots of physician dissatisfaction. *Health Policy* 2007, 82:357–365
18. KREITNER R. *Management*. 6th ed. Houghton Mifflin, Boston, 1995
19. HIGGINS JM. *The management challenge*. 2nd ed. Macmillan, New York, 1994
20. ALSHALLAH S. Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees? *Radiol Manage* 2004, 26:47–51
21. ΓΟΥΛΑ Α, ΚΕΦΗΣ Β, ΔΗΜΑΚΟΥ Σ, ΠΙΕΡΡΑΚΟΣ Γ, ΣΑΡΡΗΣ Μ. Οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο νοσοκομείο: Από το γραφειοκρατικό στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2014, 31:583–590
22. BOWEN BE, RADHAKRISHNA RB. Job satisfaction of agricultural education faculty: A constant phenomena. *J Agr Educ* 1991, 32:16–22
23. ΓΟΥΛΑ Α, ΚΕΦΗΣ Β, ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α, ΠΙΕΡΡΑΚΟΣ Γ, ΣΑΡΡΗΣ Μ. Διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των γενικών δημόσιων νοσοκομείων. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2014, 31:452–460

24. BELLOU V. Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *J Health Organ Manag* 2008, 22:496–509
25. SMITH GP. Motivation. In: Tracey WR (ed) *Human resources management and development handbook*. 2nd ed. AMACOM, New York, 1994
26. BOSTON J. The challenge of evaluating systemic change: The case of public management reform. *Int Public Manag J* 2000, 3:23–46
27. THEODORAKIOGLOU YD, TSOTRAS GD. The need for the introduction of quality management into Greek health care. *Total Qual Manage* 2000, 11:1153–1165
28. FRANCO LM, BENNETT S, KANFER R. Health sector reform and public sector health worker motivation: A conceptual framework. *Soc Sci Med* 2002, 54:1255–1266
29. CHENG PL, ROBERTSON RW. Not for bread alone – motivation among hospital employees in Singapore. *Public Organiz Rev* 2006, 6:155–166
30. WILLIS-SHATTUCK M, BIDWELL P, THOMAS S, WYNESS L, BLAAUW D, DITLOPO P. Motivation and retention of health workers in developing countries: A systematic review. *BMC Health Serv Res* 2008, 8:247
31. HYDE P, BOADEN R, CORTVRIENT P, HARRIS C, MARCHINGTON M, PASS S ET AL. Improving health through human resource management. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2006

Corresponding author:

V. Gkioka, 3 Kleomenous street, 106 75 Athens, Greece
e-mail: vgkioka@gmail.com

.....