

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ – REVIEW

Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο

Μάρκοβιτς Γιάννης¹, Μοναστηρίδου Σοφία²

1. Ph.D., Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK – Εκπαιδευτής στο δημόσιο μάνατζμεντ, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

2. Νοσηλεύτρια, Γ.Ν.Θ. «Ο Άγιος Δημήτριος»

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικά του νοσηλευτικού προσωπικού είναι σημαντικό ζήτημα που επηρεάζει τόσο την ικανοποίηση του προσωπικού, όσο και των ασθενών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας.

Σκοπός: Η παρουσίαση επιλεγμένων θεωριών παρακίνησης μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και η διαμόρφωση ενός πλαισίου ρεαλιστικών κινήτρων για την εφαρμογή τους στο νοσηλευτικό προσωπικό δημόσιου νοσοκομείου.

Υλικό-Μέθοδος: Ανασκοπήθηκε η πρόσφατη Ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία, και συγκεκριμένα άρθρα που αναφέρονται στις θεωρίες παρακίνησης του προσωπικού σε νοσηλευτικά ιδρύματα (θεωρία ιεράρχησης αναγκών, θεωρία δύο παραγόντων, θεωρία κάλυψης επίκτητων αναγκών και θεωρία προσδοκιών), που δημοσιεύθηκαν τα τελευταία δέκα χρόνια στις βάσεις δεδομένων PubMed και ScienceDirect.

Αποτελέσματα: Μπορούν να διαμορφωθούν μια σειρά από κίνητρα, τα οποία δεν αποτελούν από μόνα τους την λύση για την εργασιακή επίδοση και την αποτελεσματικότητα, η δε εφαρμογή τους μπορεί να είναι συνδυαστική ή να εξετάζεται κατά περίπτωση ανάλογα με το τμήμα του δημόσιου νοσοκομείου. Τα οικονομικά κίνητρα και τα αρνητικά κίνητρα είναι αυτά που σε σημαντικό βαθμό δεν μπορούν να εφαρμοσθούν από τη διοίκηση, οπότε κίνητρα που έχουν να κάνουν με την κατάρτιση, οργάνωση και συντονισμό ανθρώπινου δυναμικού, επικοινωνία και ισότιμη μεταχείριση είναι και τα περισσότερο ρεαλιστικά και εφαρμόσιμα στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο.

Συμπεράσματα: Τα κίνητρα που παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία δεν αποτελούν την πανάκεια για την εργασιακή επίδοση και αποτελεσματικότητα, όπως και δεν είναι μια πλήρη καταγραφή των εν δυνάμει κινήτρων. Η εφαρμογή των κινήτρων μπορεί να είναι συνδυαστική ή να εξετάζεται κατά περίπτωση ανάλογα με το τμήμα του δημόσιου νοσοκομείου που εφαρμόζονται, όπως και το προσωπικό που απασχολείται, δηλαδή, οι ιδιαιτερότητες σε γνώσεις,



εμπειρία, δυνατότητες. Επίσης, οι εργασίες που χρειάζεται να εκτελέσει το προσωπικό και η πολιτική που επιθυμεί να εφαρμόσει η διοίκηση για το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζουν τα προσφερόμενα κίνητρα.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, νοσηλευτικό προσωπικό, δημόσιο νοσοκομείο, θεωρία ιεράρχησης αναγκών, θεωρία δύο παραγόντων, θεωρία κάλυψης επίκτητων αναγκών και θεωρία προσδοκιών.

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑΣ

Γιάννης Μάρκοβιτς,
Νικ. Πλαστήρα 66B,
Θεσσαλονίκη,
T.K. 542 50,
Email: markovii@cyta.gr

Motivation of the nursing staff in and a framework of realistic motives in a public hospital

Markovits Yannis¹, Monastiridou Sofia²

1. Ph.D. Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK – Trainer on public management, National Centre of Public Administration.

2. RN, General Hospital of Thessaloniki “Agios Dimitrios”

ABSTRACT

The motivation of human resources and in particular of the nursing staff is a crucial issue that influences their job satisfaction, as well as patients' satisfaction from the health services offered.

Aim: The presentation of selected motivation theories through literature review and the development of a framework of realistic motives applied to the nursing staff of a public hospital.

Material-Method: The Greek and international bibliography has been reviewed, and in particular papers on the motivation theories of human resources in hospitals (the hierarchy of human needs theory, the two-factor theory of motivation, the achievement theory of motivation, and the expectancy theory) published during the last ten years via PubMed and Science Direct.

Results: A series of motives could be developed that by themselves are not the solution to the problem of employee performance and effectiveness, and their application could be a combination

of different models or examined case by case, depending on the functional department of the public hospital. The economic motives and the negative motives cannot, by and large, be applied by management, thus, motives having to do with training, organization and coordination of human resources, communication and fair treatment are the most realistic and applicable ones, for this particular workplace.

Conclusions: The motives presented in the current paper are not the panacea for the work performance and effectiveness and they are not a complete record of all potential motives. The application of motives could be combinational or could be contingently examined for the department of the public hospital applied, as well as the nursing staff employed, i.e., specificities related to knowledge, experience, abilities. Furthermore, the duties performed by the nursing staff and the policy implemented by management towards the human resources affect the offered motives.

Keywords: Motivation, nursing staff, public hospital, the hierarchy of human needs theory, the two-factor theory of motivation, the achievement theory of motivation, and the expectancy theory.

CORRESPONDING AUTHOR

*Yannis Markovits,
Nik. Plastira 66B,
Thessaloniki,
P.C. 542 50,
Email: markovii@cyta.gr*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρακίνηση παρουσιάζεται στη σχετική βιβλιογραφία μέσα από διάφορους ορισμούς. Ένας από αυτούς την ορίζει ως τη «διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού»¹. Ένας πιο σύνθετος ορισμός για την παρακίνηση την αντιμετωπίζει ως «μια διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας το άτομο αποφασίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και

θέτει σε δράση εκείνες τις συμπεριφορές που θα το οδηγήσουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Η παρακίνηση εντάσσεται στο πλαίσιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ενός ατόμου, είναι μια ορθολογική διαδικασία που βασίζεται σε ενσυνείδητες αναλύσεις, εφόσον αυτές θα πρέπει να οδηγούν σε αποτελέσματα που είναι επιθυμητά,



ευχάριστα, αναγκαία ή και απαραίτητα για το άτομο»².

Οι θεωρίες της παρακίνησης σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο

Για την παρακίνηση των εργαζομένων έχουν διατυπωθεί μια σειρά από θεωρίες και μεθόδους, που στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα στην εργασία και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Μια επιλογή από τις πολλές θεωρίες παρακίνησης παρουσιάζεται παρακάτω και ακολουθεί η κριτική ανάλυση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τους, καθώς και η αποτίμηση για την εφαρμογή τους στο νοσηλευτικό προσωπικό ενός δημόσιου νοσοκομείου στην Ελλάδα.

Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν τις εξής ανάγκες: φυσιολογικές (οι βιολογικές και άμεσες ανάγκες για την επιβίωση του ατόμου), ασφάλειας (οι ανάγκες που συνδέονται με την εξασφάλιση του ατόμου, την προστασία του από τους κινδύνους), κοινωνικές (οι ανάγκες που σχετίζονται με την ένταξη του ατόμου στο κοινωνικό σύνολο, τις φιλίες και την κοινωνικοποίησή του), αυτοεκτίμησης (οι ανάγκη του ανθρώπου να είναι σημαντικός, να τον σέβονται και να τον εκτιμούν, να είναι κάποιος σημαντικός στην κοινωνία και στην

εργασία) και αυτοπραγμάτωσης (η ύψιστη και πολύ δύσκολα επιτεύξιμη ανάγκη του ανθρώπου να ασχοληθεί με αυτό που θέλει στη ζωή του). Οι ανάγκες αυτές ακολουθούν μια ιεραρχία – οι φυσιολογικές ανάγκες βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης στο υψηλότερο. Οι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων παρουσιάζονται στον πίνακα 1²:

Οι παραπάνω ανάγκες παρακινούν τον εργαζόμενο μόνον όταν προσπαθεί να τις ικανοποιήσει και εμφανίζονται όταν οι αμέσως χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί². Ουσιαστικά, «οι ανθρώπινες ανάγκες είναι κίνητρα, μόνο όταν δεν εκπληρώνονται. Μια ανάγκη που ικανοποιείται δεν μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο, εκτός και εάν το άτομο στερηθεί αυτή την ανάγκη»².

Αναλύοντας τη θεωρία της ιεραρχίας των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow, σημειώνονται τα παρακάτω πλεονεκτήματα: Η αποτίμηση των ανθρωπίνων αναγκών και η συσχέτισή τους με την παρακίνηση ήταν ένα σημαντικό βήμα για την επιστήμη της διοίκησης, καθώς προσέφερε ένα απλό και κατανοητό εργαλείο για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εφαρμογή της θεωρίας στις κοινωνίες της Δύσης και στα αναπτυγμένα κράτη είναι ουσιαστική, καθώς οι άνθρωποι στοχεύουν ψηλά στη ζωή και καριέρα τους και μπορεί να

ικανοποιήσουν την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης³.

Από την άλλη πλευρά, η συγκεκριμένη θεωρία δέχθηκε πολλές κριτικές και διατυπώθηκαν μειονεκτήματα στην εφαρμογή της:

Οποτεδήποτε έγινε προσπάθεια να ελεγχθεί στην πράξη η λειτουργία της ιεραρχίας των ανθρωπίνων αναγκών, τα αποτελέσματα ήταν αρνητικά⁴.

Ο Μπουραντάς⁵ κατέγραψε τα μειονεκτήματα ως:

Τη μη ισχύ της ταξινόμησης των ανθρωπίνων αναγκών, την αδυναμία προσδιορισμού ποσοτικής και ποιοτικής ικανοποίησης της ανθρώπινης ανάγκης, ότι οι περισσότεροι άνθρωποι παρακινούνται προσπαθώντας να ικανοποιήσουν παραπάνω από μια ανάγκη κάθε φορά, και τέλος, η ένταση και εμφάνιση της κάθε ανάγκης διαφοροποιείται από άνθρωπο σε άνθρωπο.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων ωπέραν των αναγκών τους, π.χ., διαπροσωπικές σχέσεις, πολιτική του οργανισμού, προσωπικότητα του ατόμου, ηγέτες που επηρεάζουν θετικά τους υπαλλήλους και προσφέρουν αντικείμενα εργασίας που σημαίνουν κάτι για τους εργαζόμενους⁶.

Η θεωρία του Maslow θα μπορούσε να τύχει εφαρμογής στο νοσηλευτικό προσωπικό ενός δημόσιου νοσοκομείου, καθώς η ανάλυση και αποτίμηση των ανθρωπίνων αναγκών είναι

μια ενέργεια που μπορεί να επιτελεσθεί σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον και η προσαρμογή των διοικητικών πρακτικών και πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να γίνει σε ένα δημόσιο νοσοκομείο. Συγκεκριμένα, εάν υποθεθεί ότι το νοσηλευτικό προσωπικό έχει ήδη ικανοποιημένες τις βιολογικές του ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας (λόγω διασφαλισμένων αποδοχών και εξασφαλισμένης απασχόλησης), τότε μέσα από την εργασία του θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει τις υπόλοιπες ανάγκες, οι οποίες όπως αναλύθηκαν παραπάνω, μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από συγκεκριμένες διοικητικές πρακτικές που αναφέρονται στα εργασιακά αντικείμενα, στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, στην ανεξαρτησία, στη διαμόρφωση καλού και «ανοικτού» εργασιακού κλίματος και επικοινωνίας, κ.λπ.⁷

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg καθόρισε τους παράγοντες υγείας – μισθός, σχέσεις, εποπτεία διοίκησης, συνθήκες εργασίας – και τους παράγοντες παρακίνησης – υπευθυνότητα, αρμοδιότητα, αναγνώριση, επιβράβευση, επιτυχία. Οι πρώτοι εμφανίζονται συνήθως εξωγενώς στον εργαζόμενο, του επιβάλλονται ή του προσφέρονται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος έχει λίγες



δυνατότητες παρέμβασης και αλλαγής τους, εφόσον είναι δυσαρεστημένος από κάποιον ή κάποιους από αυτούς. Οι δεύτεροι έχουν να κάνουν με προσωπικά συναισθήματα, αντιλήψεις, υποκειμενικές προσεγγίσεις και αξίες. Έχουν να κάνουν με το πώς βλέπει το άτομο τη δουλειά του, τη θέση εργασίας του, τον εργασιακό χώρο και το περιβάλλον εργασίας, τους συναδέλφους και τις σχέσεις με αυτούς, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και τη διοίκηση, καθώς και πώς αντιλαμβάνεται τον τρόπο που τον αντιμετωπίζουν². Η συγκεκριμένη θεωρία συσχέτισε τους παραπάνω παράγοντες με την ικανοποίηση του εργαζομένου από τη δουλειά του: ο ικανοποιημένος εργαζόμενος θα είναι και παρακινούμενος στην εργασία του.

Τα πλεονεκτήματα της θεωρίας του Herzberg είναι ότι αναλύθηκε λεπτομερώς η ικανοποίηση και διακρίθηκε σε ενδογενή (ικανοποίηση που ελέγχεται από τον εργαζόμενο και εξαρτάται από το πώς βλέπει την εργασία του) και σε εξωγενή (εξωγενείς παράγοντες, π.χ., οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, οι εργασιακές σχέσεις, καθορίζουν την προσωπική ικανοποίηση)⁸. Επίσης, η δημοφιλία της λόγω απλότητας στην παρουσίαση και κατανόησης από τα στελέχη διοίκησης.

Τα δε μειονεκτήματά της είναι ότι δεν υπάρχει απόδειξη ότι οι παράγοντες υγείας μπορούν να οδηγήσουν σε παρακίνηση τους

εργαζόμενους, ειδικά, οι διαπροσωπικές σχέσεις και το περιβάλλον εργασίας¹. Ουσιαστικά, ο Herzberg δεν έλαβε υπόψη του τα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα των εργαζομένων, ούτε διέκρινε μεταξύ χειρωνακτικής και πνευματικής εργασίας⁵.

Όπως και στην θεωρία του Maslow, έτσι και στη συγκεκριμένη θεωρία, η εφαρμογή της στο νοσηλευτικό προσωπικό ενός δημόσιου νοσοκομείου είναι σε σημαντικό βαθμό εφικτή, καθώς η διοίκηση και τα στελέχη του νοσοκομείου μπορούν να επηρεάσουν τους παράγοντες παρακίνησης, προσφέροντας υπευθυνότητες και δίνοντας αρμοδιότητες στο προσωπικό, αναγνώριση και επιβράβευση για τα θετικά αποτελέσματα και την επίτευξη των στόχων. Προϋπόθεση για να λειτουργήσουν ως κίνητρο οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg στο νοσηλευτικό προσωπικό είναι να υπάρχει το αίσθημα ικανοποίησης για τους παράγοντες υγείας, δηλαδή, ικανοποίηση ή τουλάχιστον μη δυσαρέσκεια για τις αποδοχές, τις συνθήκες εργασίας και τις εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο⁹.

Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις γενικές ανάγκες που σχετίζονται με την

εργασία: ανάγκη επίτευξης στόχων, ανάγκη δημιουργίας δεσμών και ανάγκη εξουσίας¹. Ο McClelland υποστήριξε ότι αυτές οι ανάγκες διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου μέσα από την κοινωνικοποίησή του. Ο πίνακας 2 παρουσιάζει τη σχέση των αναγκών, την εργασιακή προτίμηση και ένα παράδειγμα εργαζόμενου².

Τα πλεονεκτήματα της θεωρίας του McClelland είναι ότι δημιούργησε ένα πρακτικό εργαλείο αξιολόγησης υποψηφίων εργαζομένων – το Thematic Apperception Test – που χρησιμοποιείται για την επιλογή προσωπικού. Παρόλα αυτά, το συγκεκριμένο τεστ θεωρείται από αρκετούς αναξιόπιστο⁶. Η μέθοδος αυτή είναι ευέλικτη και λαμβάνει υπόψη τις ατομικές ιδιαιτερότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά¹.

Τα δε μειονεκτήματά της είναι ότι δεν έχει αποδειχθεί ότι οι ανάγκες μπορούν να αλλάζουν και τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου¹. Η προσπάθεια πρακτικής απόδειξης, οδήγησε σε περίπλοκες αναλύσεις, με αποτέλεσμα να μην είναι κατανοητή και προσιτή η θεωρία στα στελέχη².

Η θεωρία του McClelland θα μπορούσε να έχει μερική εφαρμογή στο νοσηλευτικό εργασιακό περιβάλλον, ειδικά στο ζήτημα που αφορά στην αναγνώριση και διοικητική αξιοποίηση των αναγκών για σύνδεση με τρίτους, την κοινωνική ανάγκη ή ανάγκη ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων. Επιπλέον, πρέπει

να σημειωθεί ότι η εφαρμογή της θεωρίας της κάλυψης των επίκτητων αναγκών μπορεί να εφαρμοσθεί με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε ένα δημόσιο νοσοκομείο, εάν συνδυασθεί με κάποια από τις δύο προηγούμενες θεωρίες, καθώς αυτές αναφέρονται σε ανθρώπινες ανάγκες και σε τρόπους κάλυψης ή ικανοποίησης αυτών, με σκοπό την παρακίνηση των εργαζομένων.

Γενικά, η συγκεκριμένη θεωρία δημιουργήθηκε για να παρακινεί στελέχη και να βοηθάει στις επιχειρήσεις στην επιλογή στελεχών², όμως υπό προϋποθέσεις (εφαρμογή στο προσωπικό και αξιοποίηση μέρους των αναγκών) και σε συνδυασμό με άλλες θεωρίες παρακίνησης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε ένα νοσοκομείο.

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος προσδιορίζει ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα που προσδοκεί από την εργασία του και επιλέγει τον τρόπο που θα αντιδράσει, με βάση την πιθανότητα που έχει για να επιτύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η παρακίνηση είναι μια πολλαπλασιαστική σχέση της προσδοκίας (η γνώση του ατόμου για τη σχέση της εργασίας του με την πιθανότητα να πετύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί), της δυναμικότητας (η προτίμηση του ατόμου για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή από την επίτευξη του στόχου, π.χ., η ανάγκη του εργαζόμενου για προαγωγή) και της



ενεργοποίησης (η γνώση του ατόμου ότι η ανταμοιβή που του υποσχέθηκαν θα του δοθεί, όταν θα έχει εκπληρώσει με επιτυχία την εργασία του)². Οι εξωτερικές ανταμοιβές, π.χ., μισθός, προσαυξήσεις, προαγωγή, έχουν άμεση σχέση στην παρακίνηση του εργαζόμενου κατά κατ' επέκταση στην επίτευξη των οργανωσιακών και εργασιακών του στόχων. Επιπλέον, ο βαθμός της ικανοποίησης από την εργασία έχει άμεση σχέση με το κατά ποσόν ο εργαζόμενος ενεργοποιείται για να επιτύχει τα αποτελέσματα στην εργασία του – αποτελέσματα που είναι επιθυμητά και δελεαστικά και σε αυτόν¹⁰.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της θεωρίας του Vroom είναι «η υποστήριξή της για τη θέση ότι οι συνθήκες και οι καταστάσεις που καθορίζουν την παρακίνηση του εργαζομένου είναι σχετικές στον βαθμό που επηρεάζουν το περιεχόμενο των προσδοκιών του εργαζομένου – π.χ. ποια συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα – καθώς και την πιθανότητα αυτών των συσχετίσεων»². Από την άλλη πλευρά, ως μειονεκτήματα είναι η πολλαπλασιαστική σχέση ενδέχεται να είναι μηδενική, εάν μια από τις τρεις μεταβλητές είναι ανύπαρκτη (άρα η παρακίνηση θα είναι μηδενική) και η μεγάλη, σχεδόν μονοδιάστατη, αξία που δίνει στον μισθό ως κριτήριο παρακίνησης – σχεδόν δεν λαμβάνει

υπόψη άλλους παράγοντες που έχουν εντοπίσει άλλοι θεωρητικοί της παρακίνησης. Η θεωρία του Vroom συνδυάζει τα ρεαλιστικά κίνητρα (οικονομικές αμοιβές) με τον ορθολογισμό που διέπει τον μέσο εργαζόμενο, δηλαδή, παρακινούμαι για να έχω καλύτερα εργασιακά και προσωπικά αποτελέσματα και ανταμοιβές. Εάν, στη θέση των οικονομικών κινήτρων (που είναι εξωγενώς καθοριζόμενα και η διοίκηση ενός νοσοκομείου δεν μπορεί να τα επηρεάσει) τοποθετηθούν ως κίνητρα η θετική αξιολόγηση, η εξέλιξη και προαγωγή του νοσηλευτικού προσωπικού, τότε ο/η εργαζόμενος/η που επιζητάει αυτά τα αποτελέσματα στην εξέλιξη της προσωπικής του καριέρας, θα παρακινηθεί για να τα επιτύχει. Βασική προϋπόθεση είναι η διοίκηση του δημόσιου νοσοκομείου να μπορέσει να υλοποιήσει ότι έχει υποσχεθεί στον/ην εργαζόμενο/η και να αποδειχθεί ότι υπάρχει αξιοπιστία μεταξύ λόγων και έργων, καθώς η συγκεκριμένη θεωρία στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης και εμπλοκής μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων².

Όσον αφορά σε κάποιες άλλες θεωρίες παρακίνησης, όπως η θεωρία της μεταβολής της εργασιακής συμπεριφοράς, η εφαρμογή της στο νοσηλευτικό προσωπικό είναι δύσκολη γιατί δεν υπάρχουν αυστηρά και συγκεκριμένα θεσμικά και εργασιακά πλαίσια που καθορίζουν την προτιμώμενη εργασιακή συμπεριφορά, έτσι ώστε όλο το ανθρώπινο

δυναμικό να εφαρμόζει αυτήν και να αξιολογείται ως προς αυτή. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams στηρίζεται επί το πλείστον στη σύγκριση των αποδοχών μεταξύ δύο ομάδων εργαζομένων που βρίσκονται στο ίδιο ή σε παρεμφερή εργασιακό περιβάλλον, κάτι που δεν μπορεί να εφαρμοσθεί σε ένα δημόσιο νοσοκομείο καθώς οι αποδοχές δε ρυθμίζονται ή επηρεάζονται από τη διοίκηση του νοσοκομείου. Τέλος, η θεωρία της στοχοθεσίας και της Διοίκησης με Αντικειμενικούς Στόχους, εμφανίζει προβλήματα εφαρμογής σε ένα δημόσιο νοσοκομείο, καθώς οι στόχοι είναι είτε πολύ γενικοί είτε ποιοτικοί, μη μετρήσιμοι και μη εξατομικευμένοι.

Πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια νοσηλευτική υπηρεσία είναι μια ειδική περίπτωση στη διοίκηση και η εφαρμογή γενικών θεωριών μπορεί να μην έχει επιθυμητά αποτελέσματα κυρίως γιατί¹¹:

Η νοσηλευτική εργασία είναι σε μεγάλο βαθμό κοινωνικό λειτούργημα, προσφέροντας θεραπεία και φροντίδα υγείας στον ασθενή και έμμεσα στο άμεσο οικογενειακό του περιβάλλον¹². Επίσης, η νοσηλευτική εργασία δεν αποτιμάται ποσοτικά και η απαίτηση για συνεχή και ενσυνείδητη εμπλοκή του εργαζόμενου στην εργασία και η μεγάλη προσοχή και πίεση που

υφίσταται σε καθημερινή βάση, καθιστούν το συγκεκριμένο επάγγελμα ένα από τα περισσότερο απαιτητικά και δύσκολα¹³. Επιπρόσθετα, οι απαιτήσεις για γνώσεις, ειδίκευση και εμπειρία είναι καθοριστικές για την αποτελεσματική και εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Τέλος, η νοσηλευτική εργασία απαιτεί να υπάρχει και συντηρείται υψηλού επιπέδου κλίμα εμπιστοσύνης είτε μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, είτε μεταξύ ασθενών και προσωπικού¹⁴.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω παρατηρήσεις και τις αναλύσεις για τις θεωρίες της παρακίνησης και την εφαρμογή τους στο νοσηλευτικό προσωπικό ενός δημόσιου νοσοκομείου, τα κίνητρα που μπορούν να εφαρμοσθούν σε ένα τμήμα και να είναι ρεαλιστικά και αποτελεσματικά, δηλαδή, να μπορούν να υλοποιηθούν και να παρακινήσουν το νοσηλευτικό προσωπικό να εργασθεί είναι τα παρακάτω (η καταγραφή αρχίζει από αυτά που μπορούν να υλοποιηθούν με σχετική ευκολία από τον προϊστάμενο ενός τμήματος και φθάνουν έως και εκείνα που άπτονται της απόφασης της διοίκησης του δημόσιου νοσοκομείου):

Είναι η κατάρτιση και η επαγγελματική εκπαίδευση του νοσηλευτικού προσωπικού στα εργασιακά του αντικείμενα, σε νέα αντικείμενα και σε ζητήματα εργασιακής συμπεριφοράς¹⁵.



Είναι η σύνδεση της κατάρτισης με την εργασιακή επιβράβευση και την παρακίνηση για επιπλέον επαγγελματική εξέλιξη. Σε συνέχεια, είναι η θετική αξιολόγηση του προσωπικού που επιτυγχάνει τους στόχους ή αποδεδειγμένα εργάζεται με αποτελεσματικότητα και ζήλο.

Ακολουθεί η διαρκής και συνεχής επαναπληροφόρηση, η «ανοικτή» επικοινωνία προϊσταμένου και νοσηλευτικού προσωπικού και συμμετοχικές διαδικασίες στην λήψη των αποφάσεων ενισχύοντας το κλίμα εμπιστοσύνης και την συναίνεση στις αποφάσεις. Έπεται, ο αντικειμενικός ορθολογικός και αμερόληπτος καταμερισμός εργασιών και αρμοδιοτήτων στο νοσηλευτικό προσωπικό του τμήματος.

Επίσης, είναι η σωστή και δίκαιη κατανομή των βαρδιών του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη αντικειμενικά κριτήρια (οικογενειακή κατάσταση υπαλλήλου, αρχαιότητα υπαλλήλου, προσωπικές ανάγκες στο μέτρο του δυνατού) – διασφάλιση ότι διαμορφώνεται το κατάλληλο μίγμα ανθρώπου και εργασιακού περιβάλλοντος (person/environment)¹⁶.

Είναι οι περιοδικές συναντήσεις του νοσηλευτικού προσωπικού με τον/την προϊστάμενο/προϊσταμένη του τμήματος για αναστοχασμό και επαναπληροφόρηση. Όπως και η διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για σύσφιξη σχέσεων και ανάπτυξη θετικού

κλίματος αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού.

Ακολουθεί η ευμενής μετακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού που «φέρνει» θετικά εργασιακά αποτελέσματα, καθώς και η ηθική επιβράβευση και δημόσια προβολή του νοσηλευτικού προσωπικού που παρακινείται στην εργασία του και έχει αποτελεσματικότητα.

Τέλος, είναι η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ανάληψη πρωτοβουλιών στο νοσηλευτικό προσωπικό, εφόσον το τμήμα που εργάζεται παρέχει αυτή τη δυνατότητα και σε συνδυασμό με θετική αποτίμηση αυτού του διοικητικού κινήτρου για την επαγγελματική εξέλιξη του/ης υπαλλήλου και η προαγωγή και εξέλιξη του νοσηλευτικού προσωπικού που συστηματικά και συνεχώς παρακινείται στην εργασία του.

Όπως προκύπτει από την καταγραφή των παραπάνω κινήτρων για την παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού σε ένα δημόσιο νοσοκομείο, απουσιάζουν τα οικονομικά κίνητρα, καθώς οι αποδοχές και τα επικινδυνότητας χώρας επιδόματα καθορίζονται από εθνικές συλλογικές διαπραγματεύσεις και η διοίκηση του νοσοκομείου, πολύ περισσότερο ο προϊστάμενος ενός τμήματος, δεν μπορούν να επηρεάσουν τις οικονομικές απολαβές και να λειτουργήσουν αυτές ως κίνητρο εργασιακής απόδοσης. Το ίδιο ισχύει και με τα λεγόμενα αρνητικά κίνητρα (απειλή απόλυσης, τιμωρία,

κ.λπ.), καθώς ενώ υπάρχουν στον υπαλληλικό κώδικα, σπάνια εφαρμόζονται και μόνο σε ακραίες περιπτώσεις. Η ύπαρξή τους δεν λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης του νοσηλευτικού προσωπικού¹⁷.

Η παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού πρέπει να επικεντρώνεται στην μοναδικότητα και ιδιαιτερότητα του εργασιακού αντικειμένου και επαγγέλματος, δηλαδή, να εστιάζει στο ότι είναι λειτούργημα και συνεισφέρει στην αγωγή και προαγωγή υγείας, στην περίθαλψη των ασθενών και στη βελτίωση και ανάπτυξη του επιπέδου υγείας στον πληθυσμό. Βασικός μοχλός για την προώθηση αυτής της πολιτικής είναι τόσο η διοίκηση του δημόσιου νοσοκομείου, όσο και η πολιτικά προϊσταμένη αρχή του¹⁸. Πρόσφατα, διεθνής βιβλιογραφική ανασκόπηση για την παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού συμπέρανε ότι οι πέντε βασικοί παράγοντες που την επηρεάζουν και μπορεί να είναι ρεαλιστικά κίνητρα για το νοσηλευτικό προσωπικό είναι: τα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου, οι συνθήκες εργασίας, τα ατομικά χαρακτηριστικά του προσωπικού, οι προσωπικές προτεραιότητες και η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων¹⁹.

Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη εργασία ασχολήθηκε με την κριτική παρουσίαση και ανάλυση επιλεγμένων θεωριών για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματολόγησε για την εφαρμογή τους στο νοσηλευτικό προσωπικό ενός δημόσιου νοσοκομείου. Στη συνέχεια παρουσιάστηκε ένα ρεαλιστικό πλαίσιο κινήτρων που μπορεί να εφαρμοσθεί σε αυτό το προσωπικό, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες που έχει. Γενικά, πρέπει να σημειωθεί ότι τα προαναφερθέντα κίνητρα δεν αποτελούν από μόνα τους πανάκεια για την εργασιακή επίδοση και αποτελεσματικότητα, ούτε αποτελούν έναν εξαντλητικό πίνακα κινήτρων, πολύ δε περισσότερο η εφαρμογή τους μπορεί να είναι συνδυαστική ή να εξετάζεται κατά περίπτωση ανάλογα με το τμήμα του δημόσιου νοσοκομείου, το προσωπικό που απασχολείται (γνώσεις, εμπειρία, δυνατότητες, κ.λπ.), τις εργασίες που χρειάζεται να εκτελέσει το προσωπικό και την πολιτική που επιθυμεί να εφαρμόσει η διοίκηση για το ανθρώπινο δυναμικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κουτούζης Μ. Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων. Τόμος Α'. ΕΑΠ, Πάτρα, 1999: 172-183
2. Μάρκοβιτς Γ. Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση - εξουσία. Θεσσαλονίκη. University Studio Press, 2002: 20-137



3. Sargent A. Turning people on: the motivation challenge. Institute of Personnel Management, London, 1990: 6
4. Robertson IT, Smith M, Cooper D. Motivation: strategies, theory and practice. Institute of Personnel and Development, London, 1992: 21-23
5. Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά. Team, Αθήνα, 1992: 158-163
6. Johnson M. The new rules of engagement: Life-work balance and employee commitment. Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2004: 103
7. Kaarna M, Polluste K, Lepnurm R, Thetloff M. The progress of reforms: job satisfaction in a typical hospital in Estonia. Inter J of Qual in Heal Care, 2004, 16(3): 253-261
8. Dell T. How to motivate people. Kogan Page-Crisp Publications, London, 1988: 144
9. Karassavidou E, Markovits Y. Job satisfaction, job security, trust and commitment in the Greek workplace. Sixth Annual EALE Conference, Warsaw, European Association of Labour Economists, 1994
10. Hollyforde S, Whiddett S. The motivation handbook. Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2002: 77-78
11. Δικαίος Κ, Κουτούζης Μ, Πολύζος Ν, Σιγάλας Ι, Χλέτσος Μ. Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας. ΕΑΠ, Πάτρα, 2000
12. Ιωαννίδης Ε, Λοπατατζίδης Α, Μαντή Π. Υγεία: Οριοθετήσεις και Προοπτικές. Τόμος Α'. ΕΑΠ, Πάτρα, 1999
13. Morris A, Bloom JR. Contextual factors affecting job satisfaction and organizational commitment in community mental health centers undergoing system changes in the financing of care. Ment Heal Serv Res, 2002, 4(2): 71-83
14. Williams LL. Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. Heal Care Manag Res, 2005: 203-211
15. Bartlett KR, Kang D. Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. Human Res Devel Inter, 2004, 7(4): 423-440
16. Cheng PLK, Robertson RW. Not for bread alone-Motivation among hospital employees in Singapore. Publ Organization Rev, 2006, 6(2), 155-166
17. Markovits Y, Davis AJ, Fay D, Van Dick R. The Link between job satisfaction and organizational commitment - Differences between public and private sector employees. Inter Publ Manag J, 2010, 13(2):177-196
18. Le grand J. Motivation, agency and public policy: Of knights & knaves, pawns & queens. Oxford University Press, Oxford, 2003: 35
19. Toode K, Routasalo P, Suominen T. Work motivation of nurses: a literature review. Inter J of Nurs Stud, 2010, 48(2): 246-257

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 1. Τρόποι ικανοποίησης των αναγκών

ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
Βιολογικές	Καλές συνθήκες εργασίας, ελκυστικοί μισθοί, παροχές
Ασφάλειας	Ιδιωτική ασφάλιση, ελκυστικά πακέτα συνταξιοδότησης, υγιεινή και ασφάλεια, πολιτική μη απολύσεων
Κοινωνικές	Κοινωνικές δραστηριότητες, εξωεργασιακές εκδηλώσεις, ενθάρρυνση ανοικτών επικοινωνιών
Κύρους	Συχνή θετική επαναπληροφόρηση, ενδιαφέροντες εργασιακοί τίτλοι, προαγωγές
Αυτοπραγμάτωσης	Ενδιαφέροντα αντικείμενα εργασίας, πρωτοβουλίες, ενθάρρυνση καινοτόμων ενεργειών, ευκαιρίες εξέλιξης

Πίνακας 2. Οι συσχετίσεις των αναγκών κατά τον McClelland

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