

2023-05

þý ± Á ± 0 - 1/2 · Ñ · Ä É 1/2 µ À ± 3 3 µ » 1/4 ± Ä 1 Í  
þý Å 3 µ - ± Â Ä · 1/2 À µ Á - ¿ ' ¿ Ä · Â À ± 1/2 '

þý ' ¿ Å » ¿ Å 1/4 - 1/2 ¿ Å , • 1 0 ¿ » - Ä Ä ±

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç 1 ± 0 Ì Á Ì 3 Á ± 1/4 1/4 ± " · 1/4 Ì Ä 1 ± Â " 1 ¿ - 0 · Ä · Â , £ Ç ¿ » ® Ý 1 0 ¿ 1/2 ¿ 1/4 1 0 Í 1/2 · Ä 1 Ä Å  
þý " 1 ¿ - 0 · Ä · Â , ± 1/2 µ Ä 1 Ä Ä ® 1/4 1 ¿ • µ - Ä ¿ » 1 Ä - Æ ¿ Å

---

<http://hdl.handle.net/11728/12501>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια  
Διοίκηση**

**Διπλωματική Εργασία  
Παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας την περίοδο της  
πανδημίας (COVID-19)**

**Νικολέττα Βουλουμάνου  
Αθήνα, Μάιος 2023**



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια  
Διοίκηση με κατεύθυνση στην Διοίκηση Υπηρεσιών  
Υγείας**

**Διπλωματική Εργασία  
Παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας την περίοδο της  
πανδημίας (COVID-19)**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ  
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια  
Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**Νικολέττα Βουλουμάνου  
Αθήνα, Μάιος 2023**

### **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Νικολέττα Βουλουμάνου, 2023.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας:** Νικολέττα Βουλουμάνου

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** Παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας την περίοδο της πανδημίας (COVID-19).

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Επιβλέπουσα: Δήμητρα Λατσού, Λέκτορας Πανεπιστημίου Νεάπολις, Πάφου

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Λορένα Ανδρούτσου, Επιστημονικός Συνεργάτης Πανεπιστημίου Νεάπολις, Πάφου

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Μαγδαληνή Χατζίκου, Επιστημονικός Συνεργάτης Πανεπιστημίου Νεάπολις, Πάφου

**Ἡ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Ο/Η Νικολέττα Βουλουμάνου γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας την περίοδο της πανδημίας (COVID-19)», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Ο/Η Δηλών /σα**

**Νικολέττα Βουλουμάνου**



## Περίληψη

**Εισαγωγή:** Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει και αναλυθεί από πολλούς ερευνητές. Με την εμφάνιση του COVID-19 και την αναταραχή που προκάλεσε σε παγκόσμιο επίπεδο σε όλους τους τομείς και ειδικά σε αυτόν της υγείας, η παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας ήταν αναγκαία. Η πανδημία του COVID-19 ξεκίνησε στην πόλη Wuhan της Κίνας, όταν οι υγειονομικές αρχές ανακοίνωσαν την ύπαρξη ενός νέου κορονοϊού τον SARS COVID-19. Ο ψυχολογικός κυρίως αντίκτυπος της πανδημίας ήταν σημαντικός και οι επαγγελματίες υγείας είχαν ανάγκη στήριξης και μείωσης του άγχους. Υπάρχουν πολλές θεωρίες παρακίνησης, τόσο πρώιμες όσο και σύγχρονες.

**Σκοπός:** Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η καταγραφή των παραγόντων παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας εν μέσω πανδημίας COVID-19 σε Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και τα αποδοτικά και μη αποδοτικά κίνητρα.

**Μεθοδολογία:** Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η συστηματική ανασκόπηση. Χρησιμοποιήθηκε υλικό από έρευνες δημοσιευμένες σε επιστημονικά περιοδικά και έγκυρες βάσεις δεδομένων όπως PubMed, Google Scholar, Research Gate, Medrxiv. Το χρονικό διάστημα που ερευνήθηκε ήταν από 1/1/2020 έως 21/12/2022 και το υλικό που χρησιμοποιήθηκε αφορούσε αποκλειστικά τα κίνητρα που δόθηκαν σε επαγγελματίες υγείας. Τα άρθρα που μελετήθηκαν ήταν σε ελληνική και αγγλική γλώσσα.

**Αποτελέσματα:** Οι έρευνες που μελετήθηκαν ανέδειξαν τα κίνητρα που δόθηκαν στους επαγγελματίες υγείας στην Ευρώπη, στην Κίνα και σε άλλες χώρες. Με βάση τα αποτελέσματα το χαρακτηριστικό κίνητρο που σημειώθηκε σε όλες σχεδόν τις έρευνες και επηρέασε θετικά τους επαγγελματίες υγείας ήταν οι καλές εργασιακές σχέσεις, η κοινωνική ευθύνη απέναντι στους ασθενείς και τα κατάλληλα τεχνολογικά και προστατευτικά μέσα που δόθηκαν από το κράτος. Ο οικονομικός παράγοντας δεν είχε πρωταγωνιστικό ρόλο στην εργασιακή παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας, παρόλο που είχε σημασία.

**Συμπεράσματα:** Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει μέγιστη σημασία για όλους τους εργαζόμενους και ιδιαίτερα για τους επαγγελματίες υγείας καθώς πράττουν με γνώμονα την ανθρώπινη φροντίδα. Τον σπουδαίο ρόλο της παρακίνησης αναλαμβάνει ο υπεύθυνος, ο οποίος μέσα από την κατάλληλη μέθοδο παρακινεί τους εργαζόμενους δίνοντας τους τα

κίνητρα που ωθούν τον καθένα ξεχωριστά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών κατά την πανδημία όσο και γενικά από τις θεωρίες παρακίνησης προκύπτει ότι πολύ σημαντικά κίνητρα των εργαζομένων αποτελούν η υποστηρικτική ηγεσία, η αναγνώριση της συνεισφοράς τους και η θετική στάση των συναδέλφων. Η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι σημαντική και συνδέεται με την αποδοτικότητα τους, καθώς ο ευχαριστημένος υπάλληλος καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια και ωφελεί και τον ίδιο και την εργασία του.

**Λέξεις κλειδιά:** παρακίνηση, επαγγελματίες υγείας, COVID-19, θεωρίες παρακίνησης

## **Abstract**

**Introduction:** Employee motivation is an issue that has been discussed and examined by many researchers. With the emergence of COVID-19 and the upheaval it caused worldwide in all sectors and especially in that of health, the motivation of health professionals was necessary. The COVID-19 pandemic began in the city of Wuhan, China, when health authorities announced the existence of a new coronavirus, Sars COVID-19. The mainly psychological impact of the pandemic was important and health professionals needed support and stress reduction. There are many theories of motivation, both early and modern.

**Main Purpose:** The purpose of this thesis is to record the motivation factors of health professionals in the midst of the COVID-19 pandemic at the European and international level and the efficient and ineffective incentives.

**Methodology:** The method used to carry out this thesis is the systematic review. Material from research published in scientific journals and authoritative databases such as PubMed, Google Scholar, Research Gate, Medrxiv was used. The time period investigated was from 1/1/2020 to 21/12/2022 and the material used exclusively related to the incentives given to health professionals. The articles studied were in Greek and English.

**Results:** The studies studied highlighted the incentives given to health professionals in Europe, China and other countries. Based on the results, the characteristic motivation noted in almost all surveys and positively affecting health professionals were good working relations, social responsibility towards patients and appropriate technological and protective means provided by the state. The economic factor did not have a leading role in the work motivation of health professionals, although it was important.

**Conclusions:** Employee motivation is of utmost importance for all employees and especially for healthcare professionals as they act with human care in mind. The important role of motivation is assumed by the manager, who through the appropriate method motivates the employees by giving them the motivations that drive each one individually. According to the results of research during the pandemic as well as motivation theories in general, it follows that supportive leadership, the recognition of their contribution and the positive attitude of colleagues are very important motivations for employees. The satisfaction that employees receive is important and is



linked to their efficiency, as a happy employee puts in more effort and benefits both him and his work.

**Keywords:** motivation, health care professionals, COVID-19, motivation theories

## **Ευχαριστίες**

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Λατσού Δήμητρα για την αμέριστη συμβολή της σε όλη την διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας μέσα από την συστηματική καθοδήγηση και εμπύχωση.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής κα Λορένα Ανδρούτσου και κα Μαγδαληνή Χατζίκου για την συνεισφορά τους στην διπλωματική μου εργασία.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την στήριξη τους σε όλη αυτή την διαδρομή έως την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού μου.

## Περιεχόμενα

|   |     |
|---|-----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....  | V   |
| ABSTRACT .....  | VII |
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΕΙΚΟΝΩΝ .....                                | XII |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 1   |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....                      | 2   |
| 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....                                 | 3   |
| 1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΝΙΣΧΥΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....                 | 4   |
| 1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....                | 6   |
| 1.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....                                 | 7   |
| 1.5 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ .....                                     | 8   |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΩΙΜΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ) .....      | 11  |
| 2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW .....                    | 12  |
| 2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ FREDERICK HERZBERG.....         | 14  |
| 2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ DAVID MCCLELLAND .....       | 17  |
| 2.4 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ ΤΟΥ MCGREGOR.....                              | 20  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ).....      | 22  |
| 3.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ V.VROOM 1964 .....                  | 22  |
| 3.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ EDWIN. LOCKE 1968.....            | 25  |
| 3.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗΣ ΤΩΝ E. DECI ΚΑΙ R. RYAN 1985 .....    | 27  |
| 3.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ CHRIS ARGYRIS..... | 29  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....              | 31  |

|  |    |
|--|----|
| 4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ.....                                     | 31 |
| 4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ.....                  | 32 |
| 4.3 ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣ ΜΕΛΕΤΗ.....                         | 34 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 36 |
| 5.1 ΣΥΝΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....                                | 44 |
| 5.1.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΕΥΡΩΠΗ .....                     | 44 |
| 5.1.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΚΙΝΑ.....                        | 45 |
| 5.1.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ .....                | 48 |
| 5.1.4. ΑΠΟΔΟΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΗ ΚΙΝΗΤΡΑ .....                          | 49 |
| ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....   | 51 |
| ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ.....                  | 53 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....                                      | 54 |
| ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....                                  | 57 |
| ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....                                    | 63 |

## **Πίνακας περιεχομένων εικόνων**

|   |    |
|---|----|
| Εικόνα 1: Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών       | 13 |
| Εικόνα 2: Θεωρία Δυο παραγόντων           | 16 |
| Εικόνα 3: McClelland theory               | 17 |
| Εικόνα 4: McClelland Motivation Theory    | 19 |
| Εικόνα 5: Mc Gregor Theory X and Theory Y | 21 |
| Εικόνα 6: Vrooms Expectancy Theory        | 22 |
| Εικόνα 7: Behavioral Observation Scale    | 26 |
| Εικόνα 8: Behaviorally Rating Scale       | 27 |
| Εικόνα 9: Θεωρία της αυτοδιάθεσης         | 28 |
| Εικόνα 10: Θεωρία Ανωριμότητας            | 30 |

## Εισαγωγή

Με αφορμή την πανδημία του SARS COVID-19 και τα ζητήματα που προέκυψαν κατά την διαχείριση του, η παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας είναι το ζήτημα που αναλύεται στην παρούσα διπλωματική εργασία. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα φαινόμενο που ανέκαθεν απασχολούσε τόσο τους υπεύθυνους όσο και τους εργαζόμενους. Στο εισαγωγικό μέρος της διπλωματικής αυτής θα ορίσουμε την έννοια της παρακίνησης, τους παράγοντες που βοηθούν στην παρακίνηση όσο και τους παράγοντες που την δυσκολεύουν αλλά και τον ρόλο του υπεύθυνου σε όλη την διαδικασία.

Οι απαιτήσεις που λαμβάνουν χώρα σε καθημερινή βάση σε επιχειρήσεις και οργανισμούς κάθε είδους σε συνδυασμό με τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας, καθιστούν αναγκαία την υποστήριξη των εργαζομένων με την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων, προσαρμοσμένων σε κάθε προσωπικότητα (Χυτήρης, 2017). Μέσα από την μέθοδο που ταιριάζει σε κάθε εργαζόμενο, ο υπεύθυνος της επιχείρησης οφείλει να τους στηρίζει και να συμβάλει στην παρακίνηση τους. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το πολυτιμότερο στοιχείο που έχει μια επιχείρηση προκειμένου να εξελιχθεί και να εκπληρώσει τους στόχους της (Jwmaa, et al., 2022). Ιδιαίτερα υπο δύσκολες συνθήκες όπως μια πανδημία, είναι απαραίτητη η συμβολή του υπεύθυνου προκειμένου μέσα από την κατάλληλη διαδικασία παρακίνησης να τους ωθήσει ως υποστήριξη της προσπάθειας τους με επιτυχία που θα αποφέρει θετικό αποτέλεσμα τόσο στους εργαζόμενους όσο και στην επιχείρηση-οργανισμό.

Στην διπλωματική αυτή θα παρουσιαστούν αρχικά οι πρώιμες θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες αφορούν την φύση της παρακίνησης και θα αναλύσουμε τις θεωρίες των: A. Maslow, F. Herzberg, David. McClelland και McGregor. Οι σύγχρονες θεωρίες σχετίζονται με την διαδικασία της παρακίνησης και θα αναλύσουμε τις θεωρίες από τους: V.Vroom, Edwin Locke, Deci and Ryan και Chris Argyris.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η καταγραφή των παραγόντων παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας εν μέσω πανδημίας COVID-19 σε Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και τα αποδοτικά και μη αποδοτικά κίνητρα. Η επίτευξη του σκοπού διενεργείται μέσω συστηματικής ανασκόπησης με εμπειριστατωμένα δεδομένα από έγκυρες και επιστημονικές πηγές. Η εργασία ολοκληρώνεται με την συζήτηση όπου γίνεται σύγκριση με άλλες επιστημονικές αντίστοιχες έρευνες, τα συμπεράσματα και τις προτάσεις σχετικά με την παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας σε περίοδο κρίσης – έκτακτης ανάγκης.

## **Κεφάλαιο 1: Παρακίνηση των εργαζομένων**

Η παρακίνηση αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία το άτομο λαμβάνει αποφάσεις και ορίζει τα αποτελέσματα που επιθυμεί καθώς και τις δράσεις που απαιτούνται προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς του (Μάρκοβιτς, 2002; Franco, et al., 2002). Κατά τον Caminelli (όπως αναφέρεται στην Ζαραμπούκα, 2022) ο όρος παρακίνηση αποτελεί ένα πολύτιμο στοιχείο για την διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ωστόσο η πολυπλοκότητα της σημασίας της διαφαίνεται μέσα από τους πολλούς ορισμούς που έχουν δοθεί. Ο όρος σε κάποιες περιπτώσεις συναντάται και ως υποκίνηση ωστόσο σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (όπως αναφέρεται στον Ασπρίδη, 2020) ο ορθότερος όρος είναι αυτός της παρακίνησης. Λέγοντας υποκίνηση αναφερόμαστε περισσότερο σε πράξεις οι οποίες ενδέχεται να υποδεικνύουν μη έντιμες ενέργειες (Ασπρίδης, 2020).

Το ενδιαφέρον για την μελέτη της παρακίνησης αυξάνεται όταν είναι απαραίτητη τόσο η παρουσία του ανθρώπου σε έναν εργασιακό χώρο όσο και η συμμετοχή του στις αλλαγές που συντελούνται σε μια επιχείρηση (Μάρκοβιτς, 2002). Οι αλλαγές αυτές δεν αφορούν αποκλειστικά την οργάνωση αλλά επεκτείνονται στο οικονομικό-κοινωνικό και επιτυγχάνονται με την συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσα από την παρακίνηση οι εργαζόμενοι αποκτούν τα απαραίτητα εφόδια ώστε να καταστούν αποτελεσματικοί στην επίτευξη της εργασίας τους αλλά και στην εκπλήρωση των στόχων της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Στο εργασιακό πλαίσιο η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως το επίπεδο προθυμίας που έχει ένας εργαζόμενος να καταβάλει την μέγιστη δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Armstrong & Taylor, 2014).

Οι εργαζόμενοι ανάλογα με την εργασιακή τους θέση χρειάζονται και την ανάλογη παρακίνηση, ωστόσο υπάρχουν επαγγέλματα τα οποία επηρεάζονται περισσότερο όπως π.χ. οι νοσηλευτές που επηρεάζονται από ψυχολογικούς παράγοντες καθώς λειτουργούν καθημερινά με αποστολή την ανθρώπινη φροντίδα. Ιδιαίτερος στον χώρο της υγείας, η απόδοση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα κίνητρα των εργαζομένων (Lynne Miller Franco et al., 2002).

Η λέξη παρακίνηση έχει μεγάλη σημασία και συγκεκριμένα η παρακίνηση εργαζομένων γενικότερα και των επαγγελματιών υγείας εν μέσω COVID-19 ειδικότερα, που αποτελεί και την κεντρική έννοια της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## 1.1 Ορισμός της παρακίνησης

Η λέξη παρακίνηση προέρχεται από το ρήμα παρακινώ< παρά + κινέω /κινώ, ερμηνεύεται ως δίνω κίνητρα σε κάποιον και τον ενθαρρύνω με διάφορους τρόπους. Σύμφωνα με τους Armstrong & Taylor (2014) ως παρακίνηση ορίζεται η δύναμη που ενεργοποιεί, κατευθύνει και διατηρεί την συμπεριφορά.

Συνώνυμα της λέξης παρακίνηση είναι οι παρακάτω:

- ❖ Ωθηση
- ❖ Ενθάρρυνση
- ❖ Ενεργοποίηση
- ❖ Υποκίνηση
- ❖ Διέγερση
- ❖ Προτροπή

Στην αγγλική γλώσσα η παρακίνηση αποδίδεται ως motivation ενώ αντίστοιχα motivar στα ισπανικά-πορτογαλικά, istigare στα ιταλικά, agir στα γαλλικά και motiveren στα ολλανδικά. Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι η λέξη κίνητρο. Ο Linder εκφράζει την άποψη (όπως αναφέρεται στον Μάρκοβιτς, 2002) ότι η παρακίνηση αποτελεί μια εσωτερική δύναμη που έχουν οι άνθρωποι και τους οδηγεί στο να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002, σελ.86):<< Η παρακίνηση ή παρώθηση δεν είναι συμπεριφορά· είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απευθείας, αλλά που επηρεάζει τη συμπεριφορά τους >>.

Σύμφωνα με τους B Belrson και G. Steiner (όπως αναφέρεται στους Rossidis, et al., 2015) η παρακίνηση αναφέρεται σε μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου, η οποία μέσα από την ενεργοποίηση, την δραστηριοποίηση και την κατεύθυνση, οδηγεί τα άτομα σε μια συμπεριφορά με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους. Η παρακίνηση περιλαμβάνει τόσο βιολογικούς, συναισθηματικούς, κοινωνικούς όσο και επιστημονικούς παράγοντες που ενεργοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Χυτήρης, 2017).

Κατά τον Robbins (όπως αναφέρεται στον Ασπρίδη, 2020) << ως παρακίνηση νοείται η διαδικασία κατά την οποία οι προσπάθειες των εργαζομένων << ενεργοποιούνται, κατευθύνονται και υποστηρίζονται προς την επίτευξη κάποιου στόχου>>.



Κατά τους Kinicki και Williams (όπως αναφέρεται στον Ασπρίδη, 2020) η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως η ψυχολογική διαδικασία, η οποία δίνει ώθηση στους ανθρώπους να αναπτύξουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και να εστιάσουν στους στόχους τους.

Η παρακίνηση υπάρχει σε όλους τους τομείς ωστόσο στην συγκεκριμένη εργασία περιοριζόμαστε στον εργασιακό χώρο και <<ως παρακίνηση εννοείται μια διαδικασία ενεργοποίησης και κατεύθυνσης του εργαζόμενου προς την επίδειξη συγκεκριμένης συμπεριφοράς και καταβολής προσπάθειας (Χυτήρης, 2017, σελ. 192) >>.

Η παρακίνηση δεν είναι μια τυχαία κίνηση αλλά μια στοχευμένη συμπεριφορά και οι άνθρωποι παρακινούνται όταν θεωρούν πως μια συγκεκριμένη δράση θα οδηγήσει στην επίτευξη ενός σκοπού και σε ανταμοιβή (Armstrong & Taylor, 2014).

## **1.2 Παράγοντες που ενισχύουν την παρακίνηση**

Το κίνητρο της εργασίας στηρίζεται στις ανάγκες του προσωπικού και η διοίκηση κατευθύνεται προς την εκπλήρωση των αναγκών αυτών προκειμένου να αυξήσει τα εργασιακά τους κίνητρα, δημιουργώντας ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον (Timofeev, et al., 2022). Η παρακίνηση αποτελεί την πολυπλοκότερη λειτουργία ενός υπεύθυνου προσωπικού (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Οι παράγοντες παρακίνησης είναι πολλοί και διαφορετικοί όπως η απόκτηση νέας γνώσης, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η παραγωγικότητά όπως και οι μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές. Ιδιαίτερα η αναγνώριση των προσόντων ενός εργαζόμενου αποτελεί πολύ σημαντικό κίνητρο καθώς οι οργανισμοί που κατορθώνουν να αυξήσουν την εργασιακή αφοσίωση κερδίζουν την μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης (Morosan-Danila, et al., 2020; Jwmaa, et al., 2022).

Οι θεωρίες παρακίνησης χωρίζονται σε πρώιμες και σύγχρονες, οι οποίες με το πέρασμα των ετών εξελίσσονται και μολονότι είναι αξιοσημείωτες, εντούτοις καμία δεν δύναται να εφαρμοστεί εξολοκλήρου καθώς κάθε εργαζόμενος διαφέρει τόσο ως προς την προσωπικότητα όσο και ως προς τις επιθυμίες.

Οι βασικές δυνάμεις παρακίνησης είναι οι Βιολογικές, οι Κοινωνικές και οι Ψυχολογικές (Χυτήρης, 2017).

Βιολογικές ανάγκες: βρίσκονται στην βάση της ιεραρχίας. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η ανάγκη για τροφή, νερό, ύπνο και ξεκούραση και είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση της

σωματικής μας υγείας (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003). Οι ανάγκες αυτές είναι επιθυμητές από το άτομο τόσο εντός όσο και εκτός του εργασιακού του χώρου. Έχουν μεγάλη επίδραση στον τρόπο που θα συμπεριφερθεί ένας άνθρωπος και είναι ανάγκες που ικανοποιούνται κατά κύριο λόγο βάση χρηματικών απολαβών που αποκτούνται μέσω της εργασίας (Χυτήρης, 2017). Η ανάγκη αυτή προσδιορίζει τον ορθολογικό-οικονομικό άνθρωπο που παρακινείται βασισμένος στις οικονομικές ανάγκες (Μάρκοβιτς, 2002).

Κοινωνικές ανάγκες: οι ανάγκες αυτές δεν είναι πρωτογενείς, ωστόσο είναι εξαιρετικά σημαντικές καθώς σχετίζονται με την ανάγκη του ανθρώπου να έχει καθημερινή επαφή με άλλους ανθρώπους. Είναι η ανάγκη του ανθρώπου να είναι μέλος σε μια ομάδα, η ανάγκη για αποδοχή αλλά και αγάπη. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι τόσο φανερές όσο οι βιολογικές, ωστόσο η σπουδαιότητά τους είναι μεγάλη (Χυτήρης, 2017).

Ψυχολογικές ανάγκες: αποτελούν την τρίτη κατηγορία αναγκών και εξαρτώνται από τις σχέσεις του ανθρώπου με άλλους ανθρώπους. Οι ψυχολογικές ανάγκες διαφοροποιούνται από τις κοινωνικές, καθώς σχετίζονται με την ατομική θεώρηση του ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Στις ψυχολογικές ανάγκες ανήκουν η ανάγκη για ικανοποίηση, για εξουσία, κύρος και άλλα.

Είναι λογικό ένας άνθρωπος που έχει κατακτήσει τις βιολογικές ανάγκες να επιθυμεί τόσο τις κοινωνικές όσο και τις ψυχολογικές (Taormina & Gao, 2013). Ωστόσο για κάποιον που στερείται των βασικών αναγκών είναι σχεδόν απίθανο να έχει στόχο τις κοινωνικό-ψυχολογικές ανάγκες. Οι κοινωνικό-ψυχολογικές ανάγκες είναι επίκτητες και με το πέρασμα των ετών και των συνθηκών αλλάζουν τόσο σε είδος αλλά και σε ένταση και πολλές φορές δεν αναγνωρίζονται ούτε από τα ίδια τα άτομα ούτε από τρίτους (Χυτήρης, 2017).

Με δεδομένη την ποικιλομορφία των ανθρώπων και το γεγονός ότι ο καθένας είναι διαφορετικός, μας οδηγεί στην συνθήκη ότι ο καθένας έχει δικούς του στόχους, ανάγκες, όνειρα και έχει ανάγκη για προσωπικά κίνητρα και παρακίνηση. Σύμφωνα με τους Sergianni & Elliot (όπως αναφέρεται στον Ζαβλανό, 2002) οι παρακινητικές διαδικασίες θα πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά για τον κάθε υπάλληλο ώστε να αναλογούν τόσο στις ανάγκες του όσο και στις δυνάμεις του.

Μια άποψη που υποστηρίζει ο Huge (όπως αναφέρεται στον Ζαβλανό, 2002), ένας διευθυντής δύναται να απαιτεί υψηλές αποδόσεις από τους υπαλλήλους του, ωστόσο προκειμένου να καταστούν αποδοτικοί θα πρέπει να τους εφοδιάσει με τα απαραίτητα εφόδια για να το επιτύχουν. Ένας ηγέτης κατά τον Ασπρίδη (2020) έχει υποχρέωση να παρακινεί το προσωπικό και να συμβάλει στην ανάπτυξη τους.

### 1.3 Παράγοντες που εμποδίζουν την παρακίνηση

Από την άλλη όψη υπάρχουν οι παράγοντες που εμποδίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να παρεκκλίνουν από τους στόχους τους. Τα αντικίνητρα όπως μπορούν να ονομαστούν διαφορετικά, οι οποίοι αποτρέπουν το ανθρώπινο δυναμικό να αποδώσει στον μέγιστο βαθμό (Χυτήρης, 2017).

Πρωτίστως, η απουσία συγκεκριμένων στόχων της επιχείρησης και η άγνοια της κατεύθυνσης που απαιτείται για να ικανοποιήσουν τους στόχους αυτούς είναι οι κυρίαρχοι παράγοντες που εμποδίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα η απουσία εργασιακής αξίας και αναγνώρισης της συνεισφοράς των εργαζομένων είναι πολύ βασικοί παράγοντες που εμποδίζουν την παρακίνηση τους και την προθυμία τους να συνεχίσουν την εργασιακή τους πορεία. Όταν δεν υπάρχει αναγνώριση, τόσο λεκτική όσο και έμπρακτη, ο εργαζόμενος δεν ικανοποιείται και δημιουργείται μια αρνητική προδιάθεση. Αυτό οδηγεί σε συμπεριφορές από το να σταματήσει την προσπάθεια του έως και να αποχωρήσει από την εταιρεία.

Πέραν αυτών, οι ακατάλληλες συνθήκες εργασίας οδηγούν τον εργαζόμενο να αποθαρρύνεται και να μην εργάζεται εποικοδομητικά. Η εργασία σε ένα μη ασφαλές περιβάλλον, η απουσία κατάλληλου και απαραίτητου εξοπλισμού οδηγούν σε απόσπαση της προσοχής του και στην μη αποδοτικότητα του.

Η ανάληψη ευθυνών και αρμοδιοτήτων που δεν συνάδουν με τις ικανότητες και τις γνώσεις του είναι σίγουρα μη εποικοδομητικοί παράγοντες και οδηγούν σε δυσαρέσκεια.

Στην συνέχεια είναι σκόπιμο να αποφεύγονται οι συνεχείς μεταβολές στο εργασιακό αντικείμενο καθώς τείνουν να αποπροσανατολίζουν τον εργαζόμενο. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να μην υπάρχουν συνεχείς διαφοροποιήσεις σε θέματα όπως το εργασιακό ωράριο, η συνεχής εναλλαγή προσωπικού κυρίως λόγω συνεχών αποχωρήσεων, ο παραγκωνισμός και η άδικη μεταχείριση.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί μια διαδικασία, η οποία απαιτεί συνεχόμενη προσπάθεια και η απαρχή της είναι από τον ίδιο τον υπεύθυνο καθώς εάν εκείνος δεν έχει παρακινήσει κατάλληλα τον εαυτό του και δεν πιστεύει στις ικανότητες και το έργο του, είναι δύσκολο να παρακινήσει το προσωπικό που διοικεί (Χυτήρης, 2017). Το πιο σημαντικό είναι οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν κίνητρα καθώς τα ανεπαρκή κίνητρα οδηγούν στην μη παραγωγικότητα ακόμη και ικανών υπαλλήλων (Vo Diem, et al., 2022).

## 1.4 Κίνητρα των εργαζομένων

Η έννοια του κινήτρου συνδέεται με την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση, τα οποία είναι σημαντικά στοιχεία σε οποιαδήποτε επιχείρηση καθώς η επιτυχημένη πορεία της εξαρτάται από την δέσμευση των εργαζομένων τους, την εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα (Alshallah, 2004; Jwmaa, et al., 2022). Το κίνητρο ορίζει την προτίμηση που έχει ένα άτομο για μια ορισμένη σειρά αποτελεσμάτων (Μάρκοβιτς, 2002). Η ορολογία κίνητρο περιγράφει τον λόγο για τον οποίο ένα άτομο κάνει κάτι, είναι η κινητήριος δύναμη πίσω από τις ανθρώπινες πράξεις και βραχυπρόθεσμη εστιασμένη ενέργεια (Chambers, 2007).

Τα κίνητρα είναι ένας όρος που σχετίζεται έντονα με τον όρο παρακίνηση και ορίζεται ως μια εσωτερική διαδικασία ώθησης προς την επίτευξη στόχων, μέσα από την επίτευξη των οποίων επιτυγχάνεται η ικανοποίηση προσωπικών αναγκών. Οι δυο βασικοί τύποι κινήτρων είναι τα εσωτερικά και τα εξωτερικά (Armstrong & Taylor, 2014). Τα κύρια συστατικά των κινήτρων είναι

- ❖ Ενεργοποίηση
- ❖ Επιμονή
- ❖ Ένταση

Είναι η διαδικασία που αρχίζει, οδηγεί και διατηρεί τις συμπεριφορές που είναι προσηλωμένες στον στόχο. Η ενεργοποίηση είναι η απόφαση ενός ατόμου προς μια συμπεριφορά. Έπειτα η επιμονή είναι η συνεχής προσπάθεια προς τον στόχο, ξεπερνώντας όλα τα εμπόδια τα οποία ενδέχεται να συναντήσει στην πορεία. Η ένταση αποτελεί την συγκέντρωση και το σθένος που οδηγούν στην επίτευξη του σκοπού.

Κατά κύριο λόγο οι άνθρωποι αναπτύσσουν περισσότερα από ένα κίνητρα ταυτόχρονα, ανάλογα και με τον στόχο τους αλλά και τα δεδομένα που υπάρχουν. Τα κίνητρα συμπεριφοράς δεν παρατηρούνται άμεσα αλλά έμμεσα μέσα από την εκδήλωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Η επιλογή του κινήτρου αποτελεί μια προσωπική προτίμηση (Μάρκοβιτς, 2002). Τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε κατηγορίες όπως οικονομικά, ατομικά και κατά γενική ομολογία σε διαφόρων ειδών οφέλη που δύναται να έχει ένας εργαζόμενος.

Σύμφωνα με τον L.Holtz (όπως αναφέρεται στον Ασπρίδη, 2020) <<οι ικανότητες είναι αυτό που είσαι ικανός να κάνεις. Τα κίνητρα καθορίζουν αυτό που κάνεις. Και η νοοτροπία καθορίζει πόσο καλά το κάνεις>>.

Τα κίνητρα είναι πολύ σημαντικά καθώς λειτουργούν ως καθοδηγητικές δυνάμεις και συμβάλουν ιδιαίτερα στην προσπάθεια των ψυχολόγων να εξηγήσουν την ανθρώπινη

συμπεριφορά (Βοσνιάδου, 2007). Είναι εκείνα τα οποία επηρεάζουν την απόδοση μας καθώς με βάση αυτά αξιοποιούμε τις ήδη κατακτημένες γνώσεις και δεξιότητες, αποκτούμε νέες γνώσεις αλλά και εντάσσουμε τις νέες αυτές γνώσεις σε νέα δεδομένα και συνθήκες. Κάθε εργαζόμενος ο οποίος έχει κίνητρα αναπτύσσει και μια συγκεκριμένη μεθοδολογία. Οι στόχοι του μπορεί να είτε βραχυπρόθεσμοι είτε μακροπρόθεσμοι. Η θεωρία κινήτρων αποτελεί μια μέθοδο που έχει χρησιμοποιηθεί και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται από τους ηγέτες προκειμένου να λάβουν από τους εργαζόμενους την δυνατότερη απόδοση, με διάφορους τρόπους όπως η αμοιβή (Armstrong & Taylor, 2014).

Η εργασία έχει καθοριστικό ρόλο στη ζωή των ανθρώπων καθώς αποσπά μεγάλο μέρος του χρόνου τους και τους ταξινομεί σε κοινωνικά και οικονομικά στρώματα (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

## **1.5 Ρόλος του υπεύθυνου**

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διεργασίες του υπεύθυνου μιας επιχείρησης. Το στυλ που διοικεί ένας υπεύθυνος επηρεάζει τόσο το ηθικό και τα κίνητρα των εργαζομένων όσο και την διατήρηση του προσωπικού (Shearer, 2012).

Ο υπεύθυνος ο οποίος διοικεί μια ομάδα θα μπορούσε να λάβει ποικίλες ονομασίες όπως ηγέτης, διευθυντής, σύμβουλος, manager κ.α. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την ηγεσία, οι οποίοι διαφέρουν μεταξύ τους και αυτό συμβαίνει επειδή διαφέρουν οι απόψεις των αναλυτών σχετικά με το ζήτημα αυτό (Ζαβλανός, 2002).

Οι ηγέτες επηρεάζονται τόσο από την εκπαιδευτική τους ανάπτυξη όσο και από την εργασιακή τους παιδεία, στοιχεία τα οποία επιδρούν στην τεχνοτροπία του διευθυντή (Shearer, 2012).

Ο σύγχρονος υπεύθυνος καλείται να χρησιμοποιήσει διάφορες μορφές παρακίνησης, τόσο παραδοσιακές όσο και σύγχρονες προκειμένου να λειτουργήσουν αποδοτικά στην πορεία των εργαζομένων και της επιχείρησης. Η υποκίνηση, η οποία συχνά χρησιμοποιείται αντί της λέξης παρακίνηση είναι μια έννοια που σχετίζεται με την ικανοποίηση τόσο των ψυχολογικών όσο και κοινωνικών επιθυμιών των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση των προσδοκιών του οργανισμού (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003).

Τα τελευταία έτη έχουν κάνει την εμφάνιση τους νέες θεωρίες, οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στην χρονολογική πορεία της τεχνολογίας που εξελίσσεται με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς αλλά και των κοινωνικό-πολιτικό-οικονομικών αλλαγών.

Χαρακτηριστική μέθοδος που αποτελεί παλαιότερη επιλογή αποτελεί αυτή με το μαστίγιο και το καρότο, όπου οι αγρότες κρεμούσαν ένα καρότο στα δέντρα ώστε τα ζώα να οργώσουν ολόκληρο το κτήμα με αυτό το κίνητρο. Με της ίδιας λογικής τρόπους δρούσαν και οι εργοδότες των παλαιότερων κυρίως ετών προκειμένου να υποχρεώσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν όσο περισσότερο γίνεται. Η συγκεκριμένη μέθοδος ωστόσο θεωρείται εντελώς αναξιόπιστη καθώς με αυτόν τον τρόπο ουσιαστικά η επιχείρηση φέρεται εντελώς υποτιμητικά στον εργαζόμενο και ειδικά στην σημερινή εποχή τα αποτελέσματα είναι τα αντίθετα από τα αναμενόμενα.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η επιρροή από τα άλλα κράτη έχουν καταστήσει σχεδόν αναγκαία την αλλαγή πλεύσης και την αναζήτηση νέων παρακινητικών μεθόδων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Ο υπεύθυνος κατέχει καταλυτικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων καθώς ευθύνεται για την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Μέσα από την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, ο υπεύθυνος είναι υπεύθυνος στο να βγάλει από τον κάθε εργαζόμενο το καλύτερο αποτέλεσμα (Armstrong & Taylor, 2014).

Ο ρόλος του είναι να συνδέει την επιχείρηση με τους εργαζόμενους. Είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό της ομάδας και την αξιοποίηση των ικανοτήτων όλων των μελών της ομάδας που ηγείται. Οι υπεύθυνοι είναι σκόπιμο να κάνουν τους εργαζόμενους να αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητα και την μοναδικότητα της εταιρείας που εργάζονται καθώς και το όραμα της (Ζαβλανός, 2002). Με αυτόν τον τρόπο και ταυτόχρονα με την παροχή των απαραίτητων γνώσεων για την διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους, η εταιρεία παρέχει σημαντική βοήθεια και στο να νιώσουν οι εργαζόμενοι πιο βέβαιοι για τον εαυτό τους και έτσι να αξιοποιήσουν όλες τους τις δυνάμεις με σκοπό το αποδοτικότερο αποτέλεσμα για αμφότερες τις πλευρές.

Επιπρόσθετα είναι προσδόκιμο μια επιχείρηση να δημιουργεί αξίες στο προσωπικό της και να τους παρέχει κίνητρα τα οποία, θα είναι τόσο οικονομικά-ηθικά όσο αναγνώριση της σπουδαιότητάς τους. Η εταιρεία θα πρέπει να αναδεικνύει στους υπαλλήλους της την αξία που έχει η φήμη της επιχείρησης για την οποία εργάζονται.

Σύμφωνα με τους Roethlisberger and Dixon, 1939 (όπως αναφέρεται στους Armstrong & Taylor, 2014) η εποπτεία είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την στάση που θα έχει ένας εργαζόμενος. Ο υπεύθυνος είναι εκείνος ο οποίος, ασκεί την εξουσία και θα πρέπει να εξερευνήσει τον τύπο εξουσίας που του ταιριάζει και είναι αποτελεσματικότερος. Υπάρχουν

διάφοροι τύποι εξουσίας, όπως της επιβολής, η νόμιμη εξουσία, η εξουσία του ειδικού αλλά και η παραπεμπόμενη εξουσία (Ζαβλανός, 2002).

Οι Podsakoff και Schriesheim (όπως αναφέρεται στον Μάρκοβιτς, 2002) σε έρευνα που πραγματοποίησαν αναφορικά με τα αποτελεσματικότερα είδη εξουσίας, κατέληξαν ότι η παραπεμπόμενη εξουσία κατά την οποία ένας εργαζόμενος πράττει σύμφωνα με τον προϊστάμενο του επειδή τον εκτιμά αλλά και κατά την εξουσία του ειδικού όπου ο εργαζόμενος πράττει κάτι καθώς θεωρεί ότι ο ανώτερος του έχει ειδικές γνώσεις και τον εμπιστεύεται απόλυτα, είναι οι πλέον αποδοτικές.

Εν αντιθέσει των παραπάνω, λιγότερο αποτελεσματικές αναδεικνύονται η νόμιμη εξουσία κατά την οποία ουσιαστικά απαιτείται κάτι από τον προϊστάμενο και η εξουσία ανταμοιβής όπου ο εργαζόμενος πράττει κάτι επειδή αναμένει ανταμοιβή. Ωστόσο η αποδοχή των ειδών εξουσίας διαφέρει τόσο ανά επιχείρηση όσο και ανά πολιτισμό. Ο υπεύθυνος έχει εξαιρετικά μεγάλη σημασία και είναι μια από τις κατηγορίες που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για την διαδικασία παρακίνησης του προσωπικού.

Πέραν των υπολοίπων αρμοδιοτήτων του, ο υπεύθυνος θα πρέπει να επιδιώκει ταυτόχρονα τόσο την ικανοποίηση του προσωπικού που διευθύνει όσο και την υψηλή παραγωγικότητα (Ρωσσίδης, 2014).

Η ηγεσία αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό που απαιτείται να έχει ένας υπεύθυνος προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά στις προκλήσεις που καλείται να φέρει εις πέρας. Είναι επίσης σκόπιμο ένας υπεύθυνος να είναι ικανός να διαχειρίζεται την εξουσία που έχει στα χέρια του και να την αξιοποιεί τόσο αποτελεσματικά όσο και δίκαια. Η ηγεσία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του οργανισμού και πρόκειται για μια διαδικασία που διαφοροποιείται ανάλογα με τα δεδομένα (Ζαβλανός, 2002).

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τον Ασπρίδη (2020), ο αποτελεσματικός ηγέτης ανεξαρτήτως από το ποιο μοντέλο ηγεσίας ασπάζεται και υιοθετεί έχει την υποχρέωση να παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί.

## **Κεφάλαιο 2: Πρώιμες Θεωρίες Παρακίνησης (Περιεχομένου)**

Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού έχουν πλήθος αρμοδιοτήτων όπως την προσέλκυση προσωπικού, την πρόσληψη και αξιολόγηση έως την παρακίνηση που μάλιστα αποτελεί και το πιο σύνθετο επιχείρημα που καλούνται να εκτελέσουν (Χυτήρης, 2017). Οι υπεύθυνοι μέσα από την αξιολόγηση της αποδοτικότητας του προσωπικού τους, καταβάλλουν προσπάθεια να κατανοήσουν τον τρόπο που παρακινείται κάθε εργαζόμενος. Το σύνηθες φαινόμενο είναι να θεωρείται ο οικονομικός παράγοντας το βασικό στοιχείο παρακίνησης. Πράγματι οι οικονομικές απολαβές μπορούν να συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στους εργαζόμενους, ωστόσο δεν είναι για όλους το ίδιο. Σε ιδιαίτερες συνθήκες όπως μια κρίση είτε είναι οικονομική είτε είναι υγειονομική, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τα κριτήρια παρακίνησης. Ο όρος παρακίνηση έκανε την εμφάνισή του το 1880 αν και είχε γίνει χρήση του ευρέως παλαιότερα από φιλόσοφους και κοινωνιολόγους, οι οποίοι αναζητούσαν πληροφορίες και μεθόδους σχετικά με την παρακίνηση των ανθρώπων.

Η παρακίνηση αποτελεί ένα αντικείμενο που έχει απασχολήσει από την αρχαιότητα έως σήμερα και αντιλαμβανόμαστε εύκολα τους λόγους (Χυτήρης, 2017). Η διαδικασία της παρακίνησης αποτελεί μια αξιοσημείωτη διαδικασία σε έναν εργασιακό χώρο προκειμένου οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν ώθηση και να εργάζονται πιο εύστοχα και αποδοτικά, τόσο για τους ίδιους όσο και για την επιχείρηση. Υπάρχουν αρκετές θεωρίες παρακίνησης και διαχωρίζονται στις πρώιμες και τις σύγχρονες.

Είναι ευκόλως εννοούμενο ότι με το πέρασμα των ετών υπάρχουν νέοι μέθοδοι παρακίνησης καθώς με την εξέλιξη της τεχνολογίας και των συνθηκών έχουν δημιουργηθεί νέες ανάγκες επομένως νέοι τρόποι εργασίας και παρακίνησης. Στις πρώιμες θεωρίες υπάρχουν αρκετές θεωρίες όπως η θεωρία ιεράρχησης αναγκών και η περίφημη πυραμίδα του Maslow, η θεωρία επίκτητων αναγκών του Mc Clelland, η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg, η θεωρία του M.C.Gregor και θα αναλυθούν παρακάτω. Οι θεωρίες που ανήκουν στην κατηγορία αυτή μελετούν τις ανθρώπινες ανάγκες, σε ποια θέση ιεραρχίας ανήκουν και τους τρόπους που προσπαθούν να τις πραγματοποιήσουν οι άνθρωποι.



## 2.1 Θεωρία Ιεράρχησης αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow ήταν Αμερικανός ψυχολόγος (1908-1970) και η θεωρία του έγινε με βάση τα αποτελέσματα της κλινικής έρευνας (Χυτήρης, 2017). Θεωρείται πως είναι ο βασικός εμπνευστής της θεωρίας των κινήτρων (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Σύμφωνα με την Βοσνιάδου (2007), ο Maslow πίστευε ότι ο σκοπός κάθε ανθρώπου είναι η ανάπτυξη όλων των ικανοτήτων και η επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

Ολοένα εμφανίζονται νέες ανάγκες, τις οποίες οι άνθρωποι επιθυμούν να ικανοποιήσουν.

Ο Maslow θεώρησε ότι οι ανάγκες είναι ίδιες για όλους, κάτι που δεν υφίσταται καθώς ο καθένας έχει τις δικές του ανάγκες, δεξιότητες, επιθυμίες και αναλόγως τις κατατάσσει και προσπαθεί να τις ικανοποιήσει. Το ίδιο ισχύει για την παρακίνηση καθώς κάθε εργαζόμενος ικανοποιείται με διαφορετικό τρόπο στηριζόμενος στα δικά του κριτήρια. Το ζήτημα σχετικά με την θεωρία του τίθεται καθώς λαμβάνει υπόψη μόνο τους βραχυχρόνιους στόχους και όχι τους μακροχρόνιους. Η θεωρία του είναι ευρέως γνωστή και θεωρείται ότι οι υπεύθυνοι έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Abraham Maslow, ο οποίος το 1943 μέσα από το σύγγραμμά του “ A Theory of Human Motivation” αλλά και μελέτες οι οποίες έγιναν αργότερα, εξέφρασε την άποψη ότι η αναγνώριση των ανθρωπίνων αναγκών οδηγούν στην παρακίνηση που θα έχει ένας άνθρωπος (Μάρκοβιτς, 2002). Οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται με ιεραρχική σειρά από τις πιο βασικές στις πιο σύνθετες (Ζαβλανός, 2002).

Η πυραμίδα του Maslow για την οποία είναι γνωστός ως αναφορά τις θεωρίες παρακίνησης ή η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών απεικονίζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Εικόνα 1: Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών

Πηγή: [https://www.researchgate.net/figure/Maslows-Hierarchy-of-Needs-Source-https-wwwsimplypsychologyorg-maslowhtml\\_fig2\\_334749516](https://www.researchgate.net/figure/Maslows-Hierarchy-of-Needs-Source-https-wwwsimplypsychologyorg-maslowhtml_fig2_334749516)

Ο Maslow (Μάρκοβιτς, 2002; Ζαβλανός, 2002) κατέγραψε **πέντε** κατηγορίες ανθρωπίνων αναγκών και είναι οι εξής:

1. Βιολογικές (βασικές ανάγκες για τροφή, στέγη, αέρα)
2. Ασφάλειας (ασφάλεια, εξασφάλιση για το παρόν και το μέλλον)
3. Κοινωνικές (κοινωνικοποίηση, καλές σχέσεις)
4. Κύρους (σεβασμός και επιβράβευση)
5. Αυτοπραγμάτωσης (αξιοποίηση του προσωπικού δυναμικού για εξέλιξη)

Ο Maslow κατέταξε τις ανάγκες αυτές ιεραρχικά σε μια μορφή πυραμίδας, η περίφημη πυραμίδα του Maslow και στην βάση αυτής τοποθέτησε τις βιολογικές ανάγκες. Ουσιαστικά τις τοποθετεί ως τις τελευταίες ανάγκες και στην συνέχεια τοποθετεί τις ανάγκες ασφαλείας. Όσο ένας άνθρωπος έχει ανάγκες οι οποίες δεν έχουν εκπληρωθεί, τόσο περισσότερα κίνητρα έχει. Όταν μια ανάγκη εκπληρωθεί τότε το κίνητρο παύει να υφίσταται και επομένως η ανάλογη προσπάθεια (Ζαβλανός, 2002). Εφόσον μια ανάγκη έχει εκπληρωθεί τότε οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανάγκες του επόμενου επιπέδου (Χυτήρης, 2017). Η προσπάθεια θα επανέλθει και θα αποτελεί κίνητρο μόνο στην περίπτωση που το άτομο χάσει την κεκτημένη κατάσταση.

Ο Maslow είχε θεωρήσει ότι όλα τα είδη ανθρωπίνων αναγκών ικανοποιούνται, ωστόσο δεν ισχύει (Χυτήρης, 2017).

## **2.2 Θεωρία των δυο παραγόντων του Frederick Herzberg**

Ο Fr Herzberg (1923-2000) ήταν κλινικός ψυχολόγος, συνεχιστής της θεωρίας του Maslow (Ζαβλανός, 2002) και το 1959 ανέπτυξε την δική του θεωρία παρακίνησης. Η θεωρία του ονομαζόταν Θεωρία των δυο Παραγόντων (two factor theory) ή Παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής (motivation-hygiene) (Χυτήρης, 2017). Από την μια πλευρά οι παράγοντες Υγιεινής-Συντήρησης (Hygiene Factors) οι οποίοι εμφανίζονται εξωγενώς, δηλαδή δεν τους επιλέγει ο εργαζόμενος αλλά του επιβάλλονται από την επιχείρηση που εργάζεται και ουσιαστικά ακόμα και να μην είναι σύμφωνος με την επιλογή τους, η δυνατότητα να τις αρνηθεί είναι μικρή.

Στην δεύτερη κατηγορία είναι οι παράγοντες Παρακίνησης (Motivation Factors) και σχετίζονται με τα συναισθήματα των εργαζομένων, τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, με τον υπεύθυνο και την γενικότερη αίσθηση που έχει ο εργαζόμενος για το πως αντιμετωπίζεται από τον χώρο εργασίας του.

Η θεωρία του προέκυψε έπειτα από μια έρευνα που έκανε σε έναν αριθμό εργαζομένων (200) σε βιομηχανικές επιχειρήσεις (Χυτήρης, 2017). Ο Herzberg μέσα από την έρευνα αυτή αποσκοπούσε να συμπεράνει ποιες δυνάμεις βελτιώνουν την απόδοση και ανυψώνουν το ηθικό των εργαζομένων. Οι παράγοντες που ικανοποιούν τους εργαζόμενους σχετίζονται με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας και όσο υφίστανται, οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι και καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια.

Οι παράγοντες που ικανοποιούν τους εργαζόμενους γνωστοί και ως <<Παράγοντες Παρακίνησης >> (Χυτήρης, 2017, σελ. 200; Ζαβλανός, 2002, σελ 104) είναι οι παρακάτω:

- Επίτευξη
- Αναγνώριση
- Φύση εργασίας
- Ευθύνη
- Πρόοδος
- Ανάπτυξη-Εξέλιξη

Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με την εκτέλεση της εργασίας. Όταν απουσιάζουν οι παράγοντες αυτοί, οι εργαζόμενοι εμφανίζουν ένα αίσθημα

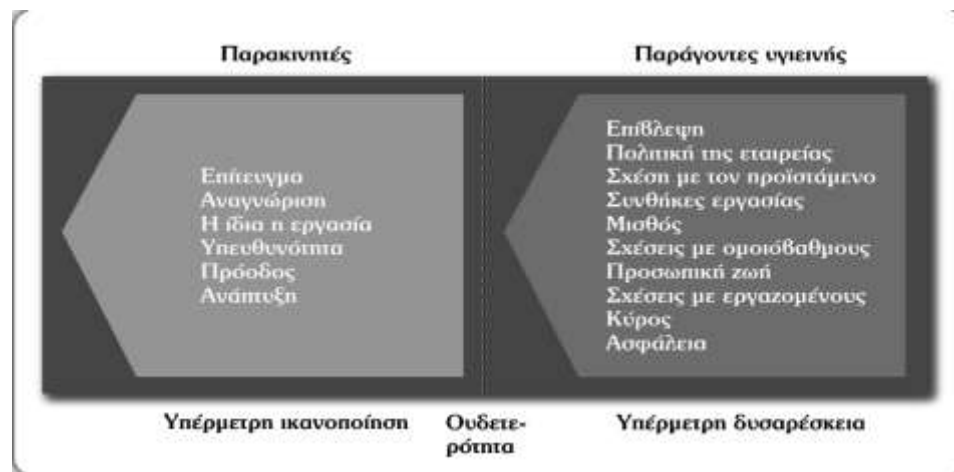
δυσaréσκειας και θα έχουν μια στάση ουδετερότητας προς την εργασία τους. Ανήκουν στους ενδογενείς παράγοντες καθώς έχουν να κάνουν με τους ίδιους τους ανθρώπους και γενικά είναι ενθαρρυντικοί.

Πέρα από τους παράγοντες αυτούς, έχουν μεγάλη σημασία οι παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως <<Παράγοντες υγιεινής>> και η λέξη <υγιεινής > χρησιμοποιείται με την μεταφορική της έννοια. Όταν αυτοί δεν ικανοποιούνται υπάρχει δυσaréσκεια στο εργασιακό περιβάλλον και οι εργαζόμενοι δεν εργάζονται με την ίδια διάθεση συγκριτικά με ένα υγιεινό εργασιακό περιβάλλον και ουσιαστικά οδηγούνται σε αδιαφορία για τον εργασιακό τους χώρο. Ωστόσο όταν οι παράγοντες αυτοί υπάρχουν σε ένα ικανοποιητικό βαθμό στην ουσία απλά δεν δυσareστούν. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παράγοντες αυτοί δρουν ανεξάρτητα από τον εργαζόμενο και χαρακτηρίζονται ως εξωγενείς.

Οι <<Παράγοντες Υγιεινής ή Παράγοντες Συντήρησης κατά τον Χυτήρη, σελ. 201)>> είναι οι ακόλουθοι:

- Πολιτική και διοίκηση επιχείρησης
- Προϊστάμενος
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Σχέσεις με υφισταμένους
- Συνθήκες εργασίας
- Μισθός
- Προσωπική ζωή
- Κοινωνική θέση
- Ασφάλεια

Ο Herzberg ονόμασε τους παραπάνω παράγοντες `` παράγοντες συντήρησης`` καθώς δεν αυξάνουν την παραγωγική ικανότητα των εργαζομένων και η συνεισφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι εμποδίζουν τις απώλειες στην εργασιακή απόδοση (Ζαβλανός, 2002).



Εικόνα 2: Θεωρία Δυο παραγόντων

Πηγή: <https://kritiki.gr/microsites/robbins-management/graphics/asset-d0e24513>

Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζονται ανά κατηγορία οι παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής. Η θεωρία του Herzberg συνδεόταν με την θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow καθώς από αυτή προέκυψαν τα πρώτα τρία στάδια (φυσιολογικές ανάγκες, ασφαλείας και κοινωνικές) που αντιστοιχούν στους παράγοντες υγιεινής και διατήρησης. Τα άλλα δυο στάδια (αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης) τα συνέδεσε με τους παράγοντες παρακίνησης (Ζαβλανός, 2002).

Παρά το γεγονός ότι η θεωρία του Herzberg έχει ενδιαφέρον, έχει δυο χαρακτηριστικά τα οποία την κάνουν να μειονεκτεί (Ασπρίδης, 2020). Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι ότι η έρευνα που διενέργησε πραγματοποιήθηκε σε πολύ μικρό αριθμό εργαζομένων, στηρίχθηκε δηλαδή σε ένα μικρό δείγμα ατόμων για να εξάγει συμπεράσματα και να στηρίξει τη θεωρία του. Το δεύτερο μειονέκτημα είναι ότι δεν έλαβε υπόψη την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Όπως έχει προαναφερθεί στην εργασία, κάθε εργαζόμενος έχει την δική του προσωπικότητα-χαρακτηριστικά γνωρίσματα, επομένως παρακινείται με βάση τα δικά του κριτήρια. Ο Herzberg (Ζαβλανός, 2002) έχει διατυπώσει τρεις προτάσεις που απευθύνονται σε εκείνους που επιθυμούν να ενστερνιστούν την θεωρία του:

1. Αυτονομία στην εργασία τους
2. Διάνθηση της εργασίας
3. Διαπλάτυνση διοικητικών μεθόδων

Αυτά θεωρεί ότι θα επιτευχθούν μέσω του 'κάθετου' και του 'οριζόντιου' εμπλουτισμού. Ο κάθετος εμπλουτισμός σχετίζεται με την διεύρυνση των εξουσιών του εργαζόμενου και ο οριζόντιος με την διεύρυνση των αρμοδιοτήτων του. Ο Herzberg προτείνει τον κάθετο εμπλουτισμό της εργασίας (job enrichment) μέσω του οποίου θεωρεί ότι θα βελτιωθεί

ταυτόχρονα η επίδοση του εργαζόμενου αλλά και η ικανοποίηση του (Μπόγκα-Καρτέρη, 2002).

### 2.3 Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών του David McClelland

Ο David.McClelland (1917-1998) εντάχθηκε στη σχολή του Harvard το 1956 και ασχολήθηκε με την έρευνα η οποία διήρκεσε πέντε ολόκληρες δεκαετίες. Ερεύνησε την προσωπικότητα και τη συνείδηση και ανέπτυξε το ευρέως χρησιμοποιούμενο σύστημα βαθμολόγησης το Thematic Apperception Test (TAT) που αποτελεί ένα εργαλείο για την επιλογή προσωπικού υψηλών προδιαγραφών.

Ο David.McClelland εμπνεόμενος από τη θεωρία παρακίνησης των τριών (ανθρώπινων) αναγκών του J.Q.Atkinson, δημιούργησε την δική του θεωρία παρακίνησης όπου υποστήριξε ότι το επίπεδο παρακίνησης ενός ανθρώπου εξαρτάται από τις ανάγκες που έχουν προκύψει κατά την διάρκεια της ζωής του, είναι δηλαδή επίκτητες (Χυτήρης, 2020). Οι ανάγκες δηλαδή αυτές δεν έχουν κληρονομηθεί από τους προγόνους ούτε δημιουργήθηκαν κατά την γέννηση του και για αυτόν ακριβώς το λόγο η θεωρία του ονομάστηκε η θεωρία των Διαμορφούμενων Αναγκών (Μάρκοβιτς, 2002).

Οι τρεις αυτές ανάγκες (Ζαβλανός, 2002; Armstrong & Taylor, 2014; Boyatzis, et al., 2020) κατά τον David. McClelland είναι οι ακόλουθες:

- Ανάγκη για επίτευγμα (need for Achievement)
- Ανάγκη για σχέσεις (need for Affiliation)
- Ανάγκη για εξουσία (need for Power)



Εικόνα 3: McClelland theory

Πηγή: <https://businessjargons.com/mcclellands-needs-theory.html>

Στην εικόνα παραπάνω απεικονίζονται οι τρεις ανάγκες σύμφωνα με τον David McClelland. Είναι γεγονός ότι ο David McClelland (σύμφωνα με τον Μάρκοβιτς, 2002) έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην μελέτη της ανάγκης για επιτυχία. Η ανάγκη για επίτευγμα ή ανάγκη επιτυχίας δημιουργεί την επιθυμία που έχει κάποιος στο να επιτύχει και να φέρει εις πέρας δύσκολες αποστολές και αρμοδιότητες, είναι η επιθυμία του να ξεπεράσει κάθε πιθανό εμπόδιο, σκοπεύοντας στην εξέλιξη και την ανάπτυξη (Μάρκοβιτς, 2002). Έπειτα η ανάγκη για σχέσεις ή αλλιώς σύνδεσης με τρίτους, είναι η επιθυμία της σύναψης προσωπικών σχέσεων και η αποφυγή των εντάσεων.

Η τρίτη κατηγορία είναι η ανάγκη εξουσίας ή αλλιώς κίνητρο της ισχύος, η ανάγκη του να ασκεί εξουσία κάποιος απέναντι σε άλλους ανθρώπους καθώς και η θέληση να τους ασκεί έλεγχο ή να τους καθοδηγεί.

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, ανάλογα με τις εμπειρίες που έχει κάποιος στα εφηβικά του χρόνια, θα εμφανίσει τις αντίστοιχες ανάγκες. Όταν σε ένα παιδί δίνεται ώθηση για να δημιουργεί μόνο του πράγματα, τότε αποκτά την ανάγκη για επιτεύγματα και όμοια όταν ενθαρρύνεται να κάνει φιλίες ή να ασκεί εξουσία, του γεννάται αντίστοιχα η ανάγκη για σχέσεις και εξουσία. Σύμφωνα με τον Χυτήρη τα άτομα που έχουν στόχο την επίτευξη είναι εκείνα που καταφέρνουν τους στόχους τους, τόσο στις επιχειρήσεις και γενικά στο εργασιακό τους περιβάλλον, όσο και στην κοινωνία, είναι εκείνα που επιλύουν τα πιθανά ζητήματα φέρνοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα (2017). Αποτελούν επομένως τα άτομα εκείνα τα οποία από την μια καταβάλλουν προσπάθεια να επηρεάσουν και να ελέγξουν το περιβάλλον τους και από την άλλη χρησιμοποιούν την ισχύ τους προκειμένου να δώσουν στον οργανισμό που εργάζονται την ώθηση για να επιτύχει (Ζαβλανός, 2002).

Τα άτομα που κατορθώνουν την επιτυχία αυτή έχουν κατά τον David McClelland κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία είναι τα παρακάτω:

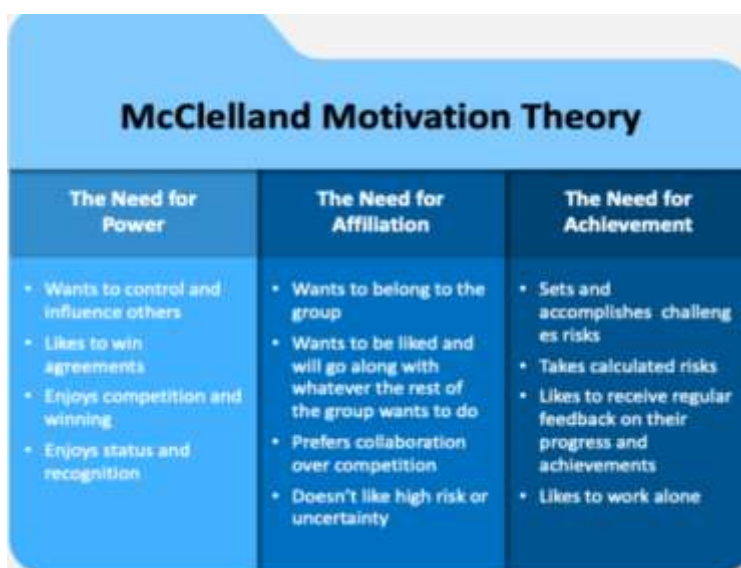
- Αναλαμβάνουν οι ίδιοι την ευθύνη και επιλύουν οι ίδιοι τα προβλήματα.
- Οι στόχοι τους είναι σε μέτριο επίπεδο δυσκολίας προκειμένου να αυξήσουν τις ευκαιρίες ικανοποίησης από την επίτευξη του εκάστοτε έργου.
- Επιθυμούν την επίτευξη σε εργασίες από τις οποίες έχουν άμεση γνώση για την αποδοτικότητα τους.
- Είναι πρωτοπόροι.
- Τους ενδιαφέρουν περισσότερο να εκτελούν εργασίες υψηλών προδιαγραφών.
- Επιθυμούν την ολοκλήρωση των έργων που αναλαμβάνουν και σε καμία περίπτωση δεν επιθυμούν την αποτυχία.

- Το φαινόμενο του άγχους τους χαρακτηρίζει σχετικά με τον χρόνο και δύσκολα είναι πιο χαλαροί.
- Δεν επιθυμούν την εμπλοκή άλλων προσώπων στο έργο τους και εάν συμβεί κάτι τέτοιο τείνουν να είναι εχθρικοί ή ακοινώνητοι.

Σύμφωνα με τον David. McClelland το 10% των ανθρώπων έχουν κλίση για επίτευξη σε μεγάλο βαθμό, κάτι που ενδεχομένως αναπτύχθηκε κατά την παιδική τους ηλικία. Ωστόσο σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017) ο McClelland θεωρούσε ότι ακόμη και τα άτομα που δεν έχουν έμφυτη την ανάγκη για επίτευξη, είναι δυνατόν να την καλλιεργήσουν μέσω κάποιων τρόπων, ορισμένοι από τους οποίους είναι οι ακόλουθοι:

- Είναι απαραίτητο να προσδιορίσουν επακριβώς τους στόχους τους και τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Θα πρέπει να θέτουν τέτοιου είδους στόχους ώστε να υπάρχει δυνατότητα διαφοροποίησης τους ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν κυρίως όταν οι πιθανότητες πραγματοποίησης τους δεν είναι βέβαιες.
- Τα άτομα που προσπαθούν να αναπτύξουν την έννοια της παρακίνησης, είναι σημαντικό να λαμβάνουν προσωπική πληροφόρηση για την πορεία τους και την εξέλιξη της προσπάθειάς τους. Στην περίπτωση αυτή κρίνεται σκόπιμο το ίδιο το άτομο να έχει κρίση των αποτελεσμάτων του χωρίς να εξαρτάται από άλλους.

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται η θεωρία του McClelland και περιλαμβάνει και τα τρία στάδια αναγκών.



Εικόνα 4: McClelland Motivation Theory

Πηγή: <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-mcClelland-motivation-theory.html>



Και τα τρία είδη κινήτρων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για εκείνους τους εργαζόμενους που επιθυμούν να προχωρήσουν με αποτελεσματικό τρόπο σε έναν επαγγελματικό χώρο (Ζαβλανός, 2002). Όπως θεωρούσε ο McClelland, η ανάγκη για επίτευξη είναι δυνατόν να καλλιεργηθεί στους ανθρώπους με την σωστή εκπαίδευση και καθοδήγηση (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003).

## 2.4 Θεωρία X και Ψ του McGregor

Με έμπνευση από την θεωρία του Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες, υπήρξαν πολλοί μελετητές που ασχολήθηκαν και είτε εξέλιξαν την θεωρία του, είτε κατέληξαν στην δική τους. Ένας από τους πιο σημαντικούς μελετητές ήταν ο Douglas McGregor (1906-1964) ο οποίος ήταν κοινωνικός ψυχολόγος και διατύπωσε την διπολική **θεωρία X και Ψ** (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Ο McGregor θεμελίωσε την **θεωρία X και Ψ** που σχετίζεται τόσο με την ανθρώπινη φύση όσο και τους τρόπους ηγεσίας. Κατά τον Douglas McGregor οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε δυο κατηγορίες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα.

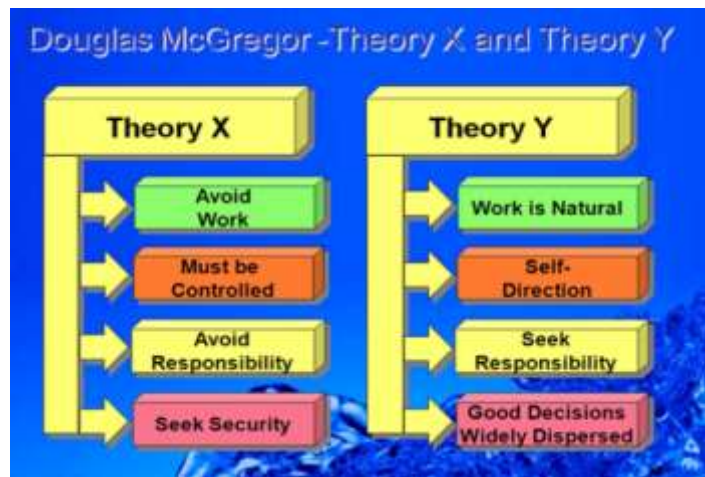
Στην πρώτη κατηγορία, η θεωρία X κατά την οποία οι άνθρωποι δεν επιθυμούν την εργασία, την αποφεύγουν και έχουν γενικότερα μια αρνητική στάση απέναντι της (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003). Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας δεν έχουν ιδιαίτερες φιλοδοξίες και προκειμένου να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα χρειάζονται έλεγχο και επιτήρηση από τα ανώτερα στελέχη. Ακόμη επιθυμούν να τους διοικούν ενώ αποφεύγουν τις ευθύνες (Ζαβλανός, 2002). Ο βασικός τους στόχος από την εργασία είναι οι οικονομικές απολαβές και η ασφάλεια. Με αυτό εννοείται ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην θεωρία X αρκούνται στο να ικανοποιήσουν ανάγκες που είναι χαμηλά στην κλίμακα όπως οι βιολογικές (πχ. τροφή, ύπνος). Η θεωρία αυτή θα μπορούσαμε να πούμε ότι θεωρείται ως αρνητική.

Σε μια άλλη οπτική είναι η θεωρία Ψ, κατά την οποία οι εργαζόμενοι έχουν πραγματικό ενδιαφέρον για την εργασία τους, συμβάλουν αποφασιστικά στην πορεία της επιχείρησης και χαρακτηρίζονται από την λήψη πρωτοβουλιών και τον αυτοέλεγχο. Εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό στοιχείο της θεωρίας είναι ότι οι εργαζόμενοι αποδέχονται τις ευθύνες τους. Τους ενδιαφέρει ιδιαίτερα η απόκτηση νέων γνώσεων και επακολούθως η εξέλιξη τους.

Η παρακίνηση στην συγκεκριμένη περίπτωση εφαρμόζει σε όλα τα επίπεδα των αναγκών των εργαζομένων (Ασπρίδης, 2020). Η χρήση των σωματικών και πνευματικών δυνάμεων από τους εργαζόμενους αυτής της κατηγορίας είναι τόσο φυσιολογική όπως η καθημερινή ξεκούραση και στην ουσία ο εργαζόμενος ελέγχει ο ίδιος τον εαυτό του καθώς επιδιώκει την εκπλήρωση των ανατεθειμένων στόχων (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003). Η θεωρία αυτή θεωρείται ότι έχει θετική επίδραση.

Ο Douglas McGregor θεωρούσε ότι μοντέλο θεωρίας Ψ είναι το πλέον κατάλληλο ωστόσο η εφαρμογή του δεν θεωρείται εύκολη.

Στην εικόνα που ακολουθεί παρακάτω αναγράφονται τα χαρακτηριστικά της θεωρίας του McGregor.



Εικόνα 5:Mc Gregor Theory X and Theory Y

Πηγή:<http://www.differencebetween.net/business/differences-between-theory-x-and-theory-y/>

Ωστόσο είναι αληθές ότι καμία από τις θεωρίες αυτές δεν δύναται να εφαρμοσθεί μεμονωμένα σε μια επιχείρηση. Ο λόγος για αυτό είναι ότι οι εργαζόμενοι ανάλογα με την περίοδο που βρίσκονται και τα δεδομένα της ζωής τους έχουν και την ανάλογη συμπεριφορά. Ο ίδιος άνθρωπος ενδέχεται το ένα διάστημα να είναι παραγωγικός ενώ σε άλλο διάστημα οι αποδόσεις να είναι πεσμένες και να μην προσπαθεί όπως πριν.

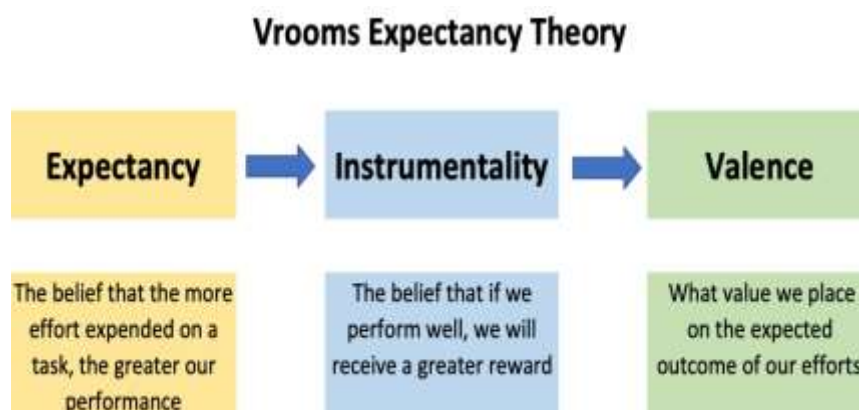
### Κεφάλαιο 3: Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης (Διαδικασιών)

Οι θεωρίες που σχετίζονται με την παρακίνηση μελετούν και τις μεταβλητές που έχουν να κάνουν με την παρακίνηση του ανθρώπου σε γενικό επίπεδο, το πως επηρεάζουν την παρακίνηση για εργασία και πως αυτές συνδέονται μεταξύ τους (Χυτήρης, 2017). Ορισμένοι από αυτούς που ανέπτυξαν τέτοιου είδους θεωρίες είναι οι V.Vroom, J.Adams, W.Porter, E.Locke, Chris Argyris και άλλοι.

#### 3.1 Θεωρία της Προσδοκίας του V.Vroom 1964

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom είναι αποδεκτή ως η πιο σαφής σχετικά με την παρακίνηση (Ασπρίδης, 2020) και αποσκοπεί στην πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Μάρκοβιτς, 2002). Ο V.Vroom το 1964 ασχολήθηκε με την μελέτη του φαινομένου της παρακίνησης και τους τρόπους που οι άνθρωποι παρακινούνται περισσότερο. Κατάγραψε τα στοιχεία εκείνα που παρακινούν τους ανθρώπους προκειμένου να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια. Σύμφωνα με τον V.Vroom και το υπόδειγμα του όπως παρουσιάζεται στην εικόνα που ακολουθεί και αφορά στην παρακίνηση, αποτελείται από τα εξής στάδια:

- Προσδοκία
- Οργανικότητα
- Προτίμηση



Εικόνα 6: Vrooms Expectancy Theory

Πηγή: <https://sanzubusinessstraining.com/vrooms-expectancy-theory/>

Τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους γενικά αλλά και ειδικά σε ένα εργασιακό περιβάλλον, καθώς ανάλογα με τον άνθρωπο διαμορφώνονται οι ανάγκες, η συμπεριφορά, οι επιθυμίες και οι σκοποί που έχουν και βάση αυτών πράττουν προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Μάρκοβιτς, 2002). Σύμφωνα τον Ζαβλανό << Η μορφή συμπεριφοράς την οποία τελικά το άτομο επιλέγει, εξαρτάται από τις αντιλήψεις ή τις προσδοκίες που έχει σχετικά με το ότι κάποιες μορφές συμπεριφοράς οδηγούν σε κάποια ορισμένα αποτελέσματα>> (Ζαβλανός Μ, 2002, σελ. 116).

Κατά το πρώτο στάδιο: Προσδοκία επίδοσης-αποτελέσματος ή αμοιβής (Instrumentality) (Performance-Outcome Expectancy). Στην θεωρία αυτή εκφράζεται η σχέση προσπάθειας-απόδοσης (Χυτήρης, 2017). Σε αυτό το στάδιο το άτομο πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη πράξη-συμπεριφορά θα του αποδώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα ή αμοιβή. Η γνώση αυτή λαμβάνει τιμές από το 0 έως το 1. Στην τιμή 0 ο εργαζόμενος δεν εμφανίζει μεγάλο ποσοστό παρακίνησης καθώς θεωρεί ότι η προσπάθεια που θα καταβάλει δεν θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντίθετα μια τιμή που ισούται με 1 σημαίνει ότι τα άτομα παρουσιάζουν αυξημένη παρακίνηση καθώς υπάρχει βεβαιότητα ότι η προσπάθεια θα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τις επιδόσεις υπάρχει η πιθανότητα να αποδοθεί διαφορετικό αποτέλεσμα ή διαφορετική αμοιβή και τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να διαφέρουν και σε μορφή.

#### Δυναμικότητα ή Αξία-Ισχύς (Valence)

Στο επόμενο στάδιο, είναι αυτό της οργανικότητας όπου υπάρχει η πιθανότητα σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές, η πιθανότητα ότι συνδέεται η σχέση της επιθυμητής από την επιχείρηση απόδοσης, με τις επιθυμητές ανταμοιβές από τον εργαζόμενο. Κάθε αποτέλεσμα έχει διαφορετική αξία ανάλογα με τον άνθρωπο, ο καθένας δηλαδή αποδίδει διαφορετική αξία σε ένα αποτέλεσμα. Η αξία αυτή συνδέεται με τις ανάγκες που έχει κάθε άτομο καθώς δεν έχουν όλοι τις ίδιες και στο σημείο αυτό μετριέται κατά πόσο οι αυξημένες αμοιβές θα είναι επιθυμητές. Γίνεται διάκριση σε θετική, αρνητική και μηδενική δυναμικότητα. Στην θετική δυναμικότητα (+1) το άτομο έχει επιθυμία να πραγματοποιήσει το στόχο του ενώ στην αρνητική δυναμικότητα (-1) δεν υπάρχει η επιθυμία από το άτομο να ικανοποιήσει το στόχο του. Στην περίπτωση που υπάρχει απλά αδιαφορία από το άτομο προς την επίτευξη του στόχου η δυναμικότητα είναι μηδενική (0) (Μάρκοβιτς 2002).

Ένας καθοριστικός παράγοντας από τον οποίο επιλέγεται η σωστή για τον καθένα διαδικασία παρακίνησης, είναι η υπάρχουσα κατάσταση ενός ατόμου και πως αυτή επηρεάζει τις επιλογές του. Κάθε αποτέλεσμα διαφέρει για κάθε άτομο και είναι ανάλογο της αξίας που έχει για τον καθένα μια πράξη. Αυτό συμβαίνει διότι η αξία επηρεάζεται από τις αντιλήψεις και τις ανάγκες που έχει ο καθένας επομένως δίνει και διαφορετική αξία στα πράγματα.

### Προσδοκία (Expectancy)

Στο τελευταίο στάδιο της θεωρίας του V.Vroom είναι εκείνο της προσδοκίας. Αποτελεί την αξία που δίνει ένας εργαζόμενος στην αμοιβή που λαμβάνει. Γίνεται δηλαδή διάκριση μεταξύ επιθυμητής απόδοσης ή πρώτου επιπέδου (στόχος της διεύθυνσης και εκείνο της ανταμοιβής ή δεύτερου επιπέδου (προσωπικός στόχος του ατόμου) (Χυτήρης, 2017). Η προσδοκία μετράει κατά πόσο σχετίζεται η εργασία ενός ατόμου με την πιθανότητα να λάβει τα αποτελέσματα που αναμένει. Η μέτρηση γίνεται με πιθανότητες και λαμβάνει τιμές από (0) έως + (1). Σημαντικό ρόλο στις πιθανότητες που δίνει ένα άτομο στον εαυτό του να επιτύχει, κατέχει ο βαθμός που ο ίδιος πιστεύει στον εαυτό του ότι θα επιτύχει και σημαντική επίδραση έχει και η ατομική αυτοαποτελεσματικότητα καθώς όσοι εμφανίζουν υψηλά ποσοστά, τείνουν να προσδοκούν ότι η υψηλή τους απόδοση θα οδηγήσει στα ιδανικά αποτελέσματα (Μάρκοβιτς, 2002).

Οι παραπάνω μεταβλητές έχουν πολλαπλασιαστική σχέση, επομένως η παρακίνηση αποτελεί αποτέλεσμα του γινομένου τους (Μάρκοβιτς, 2002). Ο V.Vroom θεωρούσε ότι όλοι οι άνθρωποι, άλλος σε μεγαλύτερο και άλλος σε μικρότερο βαθμό, υπολογίζουν τις επιλογές τους και προτιμούν εκείνες που θα τους αποδώσουν τα καλύτερα αποτελέσματα ενώ αποφεύγουν όσες θεωρούν ότι δεν θα λειτουργήσουν ευνοϊκά (Χυτήρης, 2017).

Εν κατακλείδι, η θεωρία του V.Vroom διατυπώνει την άποψη ότι οι άνθρωποι καταβάλλουν προσπάθεια προκειμένου να αποκομίσουν κάτι και ο βαθμός προσπάθειας τους αναλογεί με το αποτέλεσμα που οι ίδιοι πιστεύουν ότι μπορούν να αποκομίσουν. Η θεωρία της προσδοκίας έχει στόχο την πρόβλεψη της ατομικής συμπεριφοράς (Μάρκοβιτς, 2002).

### 3.2 Θεωρία της Στοχοθέτησης του Edwin. Locke 1968

Μια ισχυρή προσθήκη στις θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων αποτελεί η θεωρία στοχοθέτησης του Edwin Locke, η πιο γνωστή από τις μηχανιστικές θεωρίες. Όπως αναφέρεται στην θεωρία στοχοθέτησης οι άνθρωποι θέτουν συγκεκριμένη στοχοθεσία και προκειμένου να την επιτύχουν εφαρμόζουν κάθε φορά την κατάλληλη συμπεριφορά (Χυτήρης, 2017). Ο καθορισμός των στόχων αποτελεί μια διαδικασία συνειδητή στην οποία εμπλέκονται εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων (Μάρκοβιτς, 2002).

Η θεωρία στοχοθέτησης του Locke σύμφωνα με τον Young, 2017 (όπως αναφέρεται στον Σαραφίδη, 2021) αποτελεί μια θεωρία με μεγάλη απήχηση στο πεδίο που ασχολείται με την παρακίνηση των εργαζομένων.

Ένα πρόγραμμα καθορισμού στόχων περιλαμβάνει αρκετά στάδια. Πρωτίστως, απαιτείται ο εργαζόμενος να έχει αντιληφθεί πλήρως τον στόχο που έχει τεθεί και πρέπει να φέρει εις πέρας καθώς και να λαμβάνει ανατροφοδότηση για την πορεία του στόχου. Θεωρείται δεδομένο ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει αποδεχτεί τον στόχο ενώ η συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου δεν αποδεικνύεται ότι είναι απαραίτητη.

Επιπρόσθετα είναι σημαντικό να υπάρξει η κατάλληλη προετοιμασία του προσωπικού και να λάβουν την κατάλληλη καθοδήγηση, εκπαίδευση ώστε να ανταπεξέλθουν στον στόχο. Εμφανώς θα πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν λάβει την κατάλληλη ενημέρωση για το ποιο άλλου εμπλέκονται στην προσπάθεια του στόχου αυτού, τόσο ανωτέρων όσο και υφισταμένων.

Σκόπιμο κρίνεται να γίνονται οι ανάλογες τοποθετήσεις, αναπροσαρμογές και έλεγχοι πριν την διενέργεια του στόχου ούτως ώστε να προληφθούν ενδεχόμενα κωλύματα.

Όπως ορίζεται από την θεωρία της στοχοθέτησης, όσο πιο υψηλός είναι ο στόχος, τόσο υψηλότερα θα είναι τα εργασιακά αποτελέσματα (Tsounis & Sarafis, 2016).

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Edwin. Locke οι επιχειρήσεις μέσα από τον καθορισμό στόχων έχουν την δυνατότητα να αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων (Χυτήρης, 2017). Οι στόχοι που θα τεθούν προκειμένου να επιτευχθούν θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι και διαμορφωμένοι σε τέτοιο επίπεδο ώστε να είναι επιτεύξιμοι ενώ είναι ευκόλως εννοούμενο ότι απαιτείται η συναίνεση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Locke και Latham (όπως αναφέρεται στον Μάρκοβιτς, 2002), η θεωρία στηρίζεται στις παρακάτω υποθέσεις:

- Ο στόχος να είναι υψηλός
- Να είναι ακριβής

- Η ανατροφοδότηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα είναι απαραίτητη
- Ο στόχος να είναι αποδεκτός από τους εμπλεκόμενους.

Μέσα από την ικανοποίηση των παραπάνω συνθηκών, θα υπάρξει αρχικά ένας υγιής ανταγωνισμός αλλά και αποδοτικές εργασιακές επιδόσεις.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε μια επιπλέον υπόθεση σχετικά με την παρακίνηση. Για να πραγματοποιηθεί η παρακίνηση είναι ωφέλιμο μετά από κάθε επιτυχημένη προσπάθεια, τα άτομα να λαμβάνουν και την ανάλογη αμοιβή (Ζαβλανός, 2002).

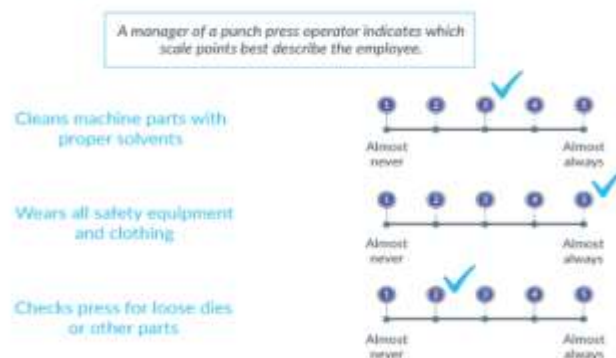
Η θεωρία των στόχων έχει μεγάλη σπουδαιότητα καθώς αποδείχθηκε χρήσιμη για ζητήματα όπως η συνέντευξη καταστάσεων, η αξιολόγηση προσωπικού και άλλα.

Κατά την διαδικασία συνέντευξης καταστάσεων η οποία αποτελεί μια αξιολογική μέθοδο προκειμένου να ληφθεί γνώση της ετοιμότητας του υποψήφιου, τίθενται ζητήματα στον υποψήφιο και ο ίδιος πρέπει να τα αντιμετωπίσει ρεαλιστικά και άμεσα. Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία, ο αρμόδιος της συνέντευξης απαιτείται να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος ώστε να ενημερώσει τον υποψήφιο εργαζόμενο για το πρόβλημα που του μεταδίδει και να γίνει με τον σωστό τρόπο ώστε ο δεύτερος να έχει όλες τις πληροφορίες για να απαντήσει.

Ακόμη η θεωρία στοχοθέτησης ενισχύει την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού, μέσα από τα κατάλληλα ερωτηματολόγια όπως είναι το Behavior Observation Scale ή το Behaviorally Anchored Rating Scale. Μέσα από τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια ο αξιολογητής παρατηρεί την συμπεριφορά και τον τρόπο εργασίας του εργαζόμενου και συμπληρώνει ερωτηματολόγια όπου αξιολογεί τον εργαζόμενο.

Στις παρακάτω εικόνες αποτυπώνονται από την μια υπόδειγμα των ερωτηματολογίων που αναφέρθηκαν ως μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού.

### Behavioral Observation Scale Example



Εικόνα 7: Behavioral Observation Scale

Πηγή: <https://www.aihr.com/blog/behavioral-observation-scale/>

## Behaviorally Anchored Rating Scale



Εικόνα 8: Behaviorally Rating Scale

Πηγή: <https://www.aihr.com/blog/behaviorally-anchored-rating-scale/#Definition>

Κατά τον Locke βασικό στοιχείο στην θεωρία διατύπωσης σκοπού αποτελεί η σαφήνεια με την οποία θα οριστούν οι σκοποί αυτοί. Ο ρόλος της σωστής διατύπωσης κατέχει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της προσπάθειας, στην απόδοση των συμμετεχόντων κάθε ιεραρχικού επιπέδου (Ζαβλανός, 2002). Η επαγγελματική ικανοποίηση προέρχεται μέσα από την συνάρτηση των στόχων που έχει ένας εργαζόμενος στην εργασία του, τον βαθμό δυσκολίας τους και την εκτέλεση τους (Tsounis & Sarafis, 2016).

### 3.3 Θεωρία της Αυτοδιάθεσης των E. Deci και R. Ryan 1985

Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης αποτελεί μια σύγχρονη σχετικά θεωρία παρακίνησης, ωστόσο έχει τις απαρχές της στα τέλη της δεκαετίας του 1960 από τους Porter και Lawler, οι οποίοι με βάση την θεωρία της προσδοκίας του Vroom δημιούργησαν το δικό τους μοντέλο παρακίνησης εργαζομένων, ωστόσο η θεωρία τους παρουσίασε αστοχίες.

Έπειτα οι E. Deci και R. Ryan ασχολήθηκαν περαιτέρω με την θεωρία αυτή.



Ο E. Deci θέλησε να εξελίξει την θεωρία και εστίασε στην εσωτερική παρακίνηση όπου διατύπωσε την άποψη ότι το άτομο πράττει με την θέληση του κάτι, είτε επειδή το θεωρεί ενδιαφέρον είτε επειδή του αρέσει (Χυτήρης, 2017).

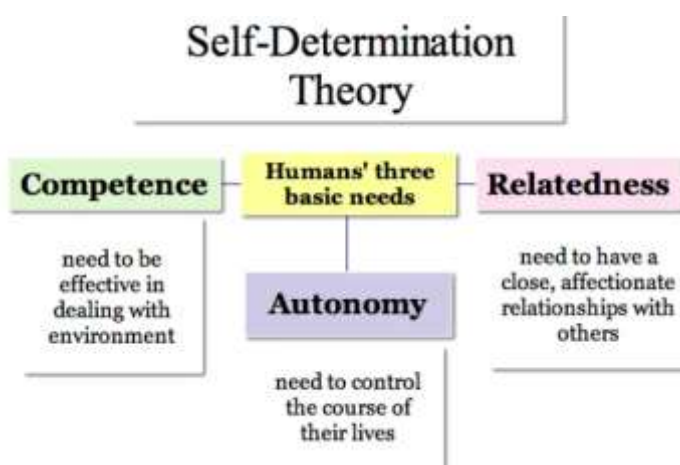
Η θεωρία αυτή ερμηνεύει το φαινόμενο της παρακίνησης του ατόμου με μια διαφορετική θεώρηση. Σύμφωνα με τους Deci and Ryan (όπως αναφέρεται στους Armstrong and Taylor, 2014) το άτομο επιθυμεί να έχει τον απόλυτο έλεγχο των πράξεων του και παρακινείται από ορισμένες εσωτερικές ανάγκες, οι οποίες είναι οι εξής:

1. Η ανάγκη απόκτησης ικανοτήτων (Competence)
2. Η ανάγκη να είναι αυτόνομο (Autonomy)
3. Η ανάγκη για την απόκτηση θετικών δεσμών (Relatedness)

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης έχει το κέντρο της στις εσωτερικές πηγές κινήτρων και αναγνωρίζει ως μέγιστη την ανάγκη απόκτησης γνώσεων και ανεξαρτησίας. Η εσωτερική παρακίνηση αποτελεί μια μορφή αυτόνομης παρακίνησης την οποία χαρακτηρίζουν η δυνατότητα επιλογής, η ελευθερία και η πραγματική βούληση (Χυτήρης, 2017). Τα εγγενή κίνητρα προέρχονται από μέσα, ανάμεσα τους είναι οι αξίες μας, τα ενδιαφέροντά μας και η αίσθηση ηθικής και έτσι συμπεριφερόμαστε με συγκεκριμένους τρόπους.

Από την άλλη πλευρά, η παρακίνηση που γίνεται με βάση μόνο την χρηματική αμοιβή ή τον σεβασμό από τους άλλους ανήκει στα εξωγενή κίνητρα καθώς βασίζεται σε εξωτερικές πηγές και γι' αυτό αποδίδει εξωτερικές ανταμοιβές.

Οι τρεις θεμελιώδεις στόχοι αποτυπώνονται και στην εικόνα που ακολουθεί.



Εικόνα 9:Θεωρία της αυτοδιάθεσης

Πηγή: <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>

### 3.4 Θεωρία της Ωριμότητας και Ανωριμότητας του Chris Argyris

Ο Chris Argyris (1923-2013) υπήρξε ομότιμος καθηγητής στο Harvard Business School και ήταν εκείνος που ανέπτυξε την θεωρία Ωριμότητας και Ανωριμότητας. Στο πέρασμα των ετών ενώ υπήρξαν πολλές ψυχολογικές θεωρίες που άγγιξαν σημεία της ωριμότητας, δεν υπήρχε μια κατεξοχήν θεωρία για το ζήτημα αυτό. Ωστόσο η θεωρία της Ωριμότητας και Ανωριμότητας του Chris Argyris ήταν μια από τις ελάχιστες που την ανέλυσε σε εκτενή βαθμό. Η θεωρία αυτή έχει σκοπό να διερευνήσει την ωριμότητα που επιδεικνύουν οι άνθρωποι στα οργανωτικά περιβάλλοντα.

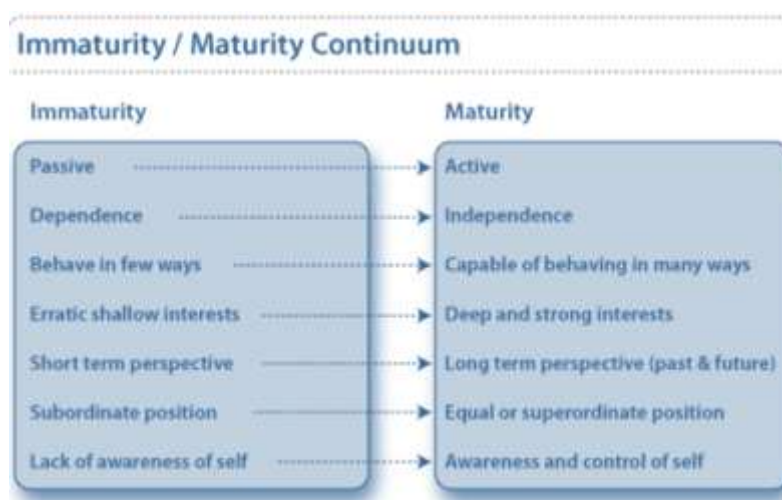
Μέσα από αυτήν την θεωρία γίνεται διάκριση των εννοιών της ωριμότητας και της ανωριμότητας. Ο Chris Argyris θεωρούσε ότι η πλειονότητα των εργαζομένων σε διάφορες επιχειρήσεις δεν αναπτύσσουν την προσωπικότητα τους (Ζαβλανός, 2002).

Όπως κατέγραψε στην θεωρία του προκειμένου ένας άνθρωπος να περάσει από το στάδιο της ανωριμότητας σε εκείνο της ωριμότητας πρέπει να περάσει από επτά στάδια τα οποία ως ακολούθως σημειώνονται:

1. **Παθητική-Ενεργητική:** Κατά την πρώτη αλλαγή από την παθητική κατάσταση, η οποία αφορά στη παιδική ηλικία και τα άτομα κάνουν κυρίως ότι τους λένε, γίνεται η μετάβαση στην ενεργητική κατάσταση και την ενήλικη ζωή όπου τα άτομα είναι ώριμα και δεν αποδέχονται έλεγχο από τους προϊσταμένους τους.
2. **Εξαρτημένη-Ανεξάρτητη:** Στην συνέχεια η μετάβαση από την εξάρτηση στην ανεξαρτησία. Κατά την παιδική ηλικία το άτομο είναι εξαρτημένο ενώ όταν ενηλικιώνεται περνάει στην ανεξαρτησία και είναι ικανό να αντεπεξέρχεται μόνο του στις υποχρεώσεις του και τα προβλήματα.
3. **Συμπεριφορά με λίγους τρόπους-Συμπεριφορά με πολλούς τρόπους:** Στην τρίτη αλλαγή το άτομο μεταβαίνει από την συμπεριφορά με λίγους τρόπους στην συμπεριφορά με πολλούς τρόπους. Η μετάβαση αυτή ενδεχομένως να συμβαίνει καθώς όσο μεγαλώνουμε ερχόμαστε αντιμέτωποι με περισσότερες καταστάσεις και έχουμε περισσότερες εμπειρίες.
4. **Ασταθή ενδιαφέροντα-Σταθερά ενδιαφέροντα:** Κατά την παιδική ηλικία τα ενδιαφέροντα είναι τυχαία και παροδικά ενώ όταν το άτομο ενηλικιώνεται αποκτά ενδιαφέροντα τα οποία του προσφέρουν τόσο ικανοποίηση όσο και διεύρυνση των δεξιοτήτων τους και των γνώσεων τους.
5. **Περιστασιακή αντίληψη του χρόνου-Ευρεία αντίληψη του χρόνου:** Στην διάρκεια της παιδικής ηλικίας τα παιδιά εστιάζουν μόνο στο παρόν ενώ με την

ενηλικίωση η αντίληψη τους σχετικά με το χρόνο περιλαμβάνει όχι μόνο το παρόν αλλά το παρελθόν και το μέλλον.

6. **Δευτερεύουσα θέση-Διοικητική θέση:** Καθώς το άτομο είναι μικρό ηλικιακά και ανώριμο είναι υφιστάμενο στους άλλους αλλά όταν ενηλικιωθεί επιθυμεί την μετάβαση σε ανώτερες θέσεις.
7. **Περιορισμένη επίγνωση του εαυτού του-Ανεπτυγμένη επίγνωση:** Στην παιδική του ηλικία το άτομο δεν έχει απόλυτη κατανόηση του εαυτού ενώ όταν μεγαλώνει αποκτά συνείδηση, αυτοέλεγχο αλλά και ωριμότητα.



Εικόνα 10:Θεωρία Ανωριμότητας

Πηγή: <https://modelsofmaturityblog.wordpress.com/2016/11/30/a-maturity-theory-for-the-workplace/>

Στην εικόνα που παρατίθεται παραπάνω αναφέρονται σχηματικά οι διαφορές ανάμεσα στην ωριμότητα και ανωριμότητα. Η θεωρία αυτή περιλαμβάνεται στην συμπεριφορική προσέγγιση για λόγους όπως ότι επικεντρώνεται στην προσωπικότητα των ενηλίκων, αντιμετωπίζει την δυναμική της ομάδας. Όπως αναφέρεται στην Μπόγκα-Καρτέρη (2003) ο Argyris σε έρευνα που πραγματοποίησε, κατέγραψε ότι μεγάλος αριθμός εργαζομένων αποκρύπτουν τους προβληματισμούς και τα συναισθήματα τους από τον ανώτερο τους υπό τον φόβο της τιμωρίας. Μάλιστα είναι χαρακτηριστικό ότι από την έρευνα το 84% των στελεχών που ερωτήθηκαν, εξέφρασαν την άποψη ότι θεωρούν ως ανωριμότητα να τους εκφράζουν οι υφιστάμενοι τους τα αισθήματά τους ξεκάθαρα.

## **Κεφάλαιο 4: Σκοπός και Μεθοδολογία της έρευνας**

### **4.1 Σκοπός και στόχοι**

Σκοπός της έρευνας στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι η διερεύνηση των μεθόδων παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας κατά την διάρκεια της πανδημίας του COVID-19. Μέσα από την μέθοδο της συστηματικής ανασκόπησης θα παρουσιάσουμε τα κίνητρα που δόθηκαν στους επαγγελματίες υγείας την περίοδο του COVID-19 σε χώρες της Ευρώπης, στην Κίνα και σε διάφορες άλλες χώρες σε παγκόσμιο επίπεδο προκειμένου να τους παρακινήσουν στην προσπάθεια αντιμετώπιση της πανδημίας.

Έχοντας ως στόχο την παρουσίαση αποτελεσμάτων στον μέγιστο βαθμό για το ζήτημα αυτό έχουν τεθεί ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία καλούμαστε να αναλύσουμε και είναι τα εξής:

1. Ποιες ήταν οι μέθοδοι παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας σε Ευρωπαϊκές χώρες κατά την περίοδο του COVID-19;
2. Ποιες ήταν οι μέθοδοι παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας εν μέσω πανδημίας στην Κίνα ;
3. Ποιες ήταν οι μέθοδοι παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας εν μέσω πανδημίας σε λοιπές χώρες;
4. Ποια ήταν τα πιο αποδοτικά και μη κίνητρα που δόθηκαν ανά τις χώρες;

## 4.2 Μεθοδολογία συστηματικής ανασκόπησης

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η συστηματική ανασκόπηση. Είναι σκόπιμο για την ενδελεχή ανάλυση των δεδομένων που εξετάζουμε, η χρήση τόσο της εγχώριας όσο και της διεθνούς βιβλιογραφίας έγκυρων πηγών όπως επιστημονικά άρθρα, έρευνες και πανεπιστημιακά δεδομένα. Η συστηματική ανασκόπηση αποτελεί μια μορφή επιστημονικής έρευνας και έχει σκοπό την αποτίμηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί έγκυρο υλικό και να στηρίξει τα ερευνητικά δεδομένα που αναλύονται (Καρασά, 2006; Khan, et al., 2003).

Θα ακολουθήσουμε πέντε στάδια ανασκόπησης και είναι τα εξής:

1. ορισμός προβλημάτων προς διερεύνηση
2. βιβλιογραφική αναζήτηση
3. αξιολόγηση δεδομένων
4. ανάλυση δεδομένων
5. παρουσίαση αποτελεσμάτων

Η ανάγκη να έχουμε έγκυρες πληροφορίες κατά την διεξαγωγή επιστημονικών εργασιών και με γνώμονα την πληθώρα των πληροφοριών που σχετίζονται με διάφορες επιστημονικές υποθέσεις αλλά και των μεθόδων συλλογής δεδομένων απαιτείται μια μέθοδος, η οποία να είναι κατάλληλη για την σύνθεση των αποτελεσμάτων αυτών. Η πλέον κατάλληλη μέθοδος για τον σκοπό αυτό αποτελεί η συστηματική ανασκόπηση (Γαλάνης, 2009; Πατελάρου & Μπροκαλάκη, 2010; Uman, 2011).

Κατά την Μπελλάλη (2011) η συστηματική ανασκόπηση είναι εκείνη η μέθοδος που επιτρέπει την σύνθεση αποτελεσμάτων, τα οποία προέρχονται από διαφορετικές πηγές και προσεγγίσεις.

Η αναζήτηση της βιβλιογραφίας έγινε με βάση τις λέξεις/κλειδιά

- **ελληνικά:** παρακίνηση, COVID-19, επαγγελματίες υγείας, θεωρίες παρακίνησης
- **αγγλικά:** motivation, COVID-19, health care professionals, motivation theories

Για την μεθοδολογία της παρούσας έρευνας και την αναζήτηση έγκυρων πληροφοριών χρησιμοποιήθηκαν οι εξής βάσεις δεδομένων: Google scholar, PubMed, Mendeley, Research gate, Medrxiv.

Τα **κριτήρια επιλογής** των προς μελέτη άρθρων είναι τα εξής:

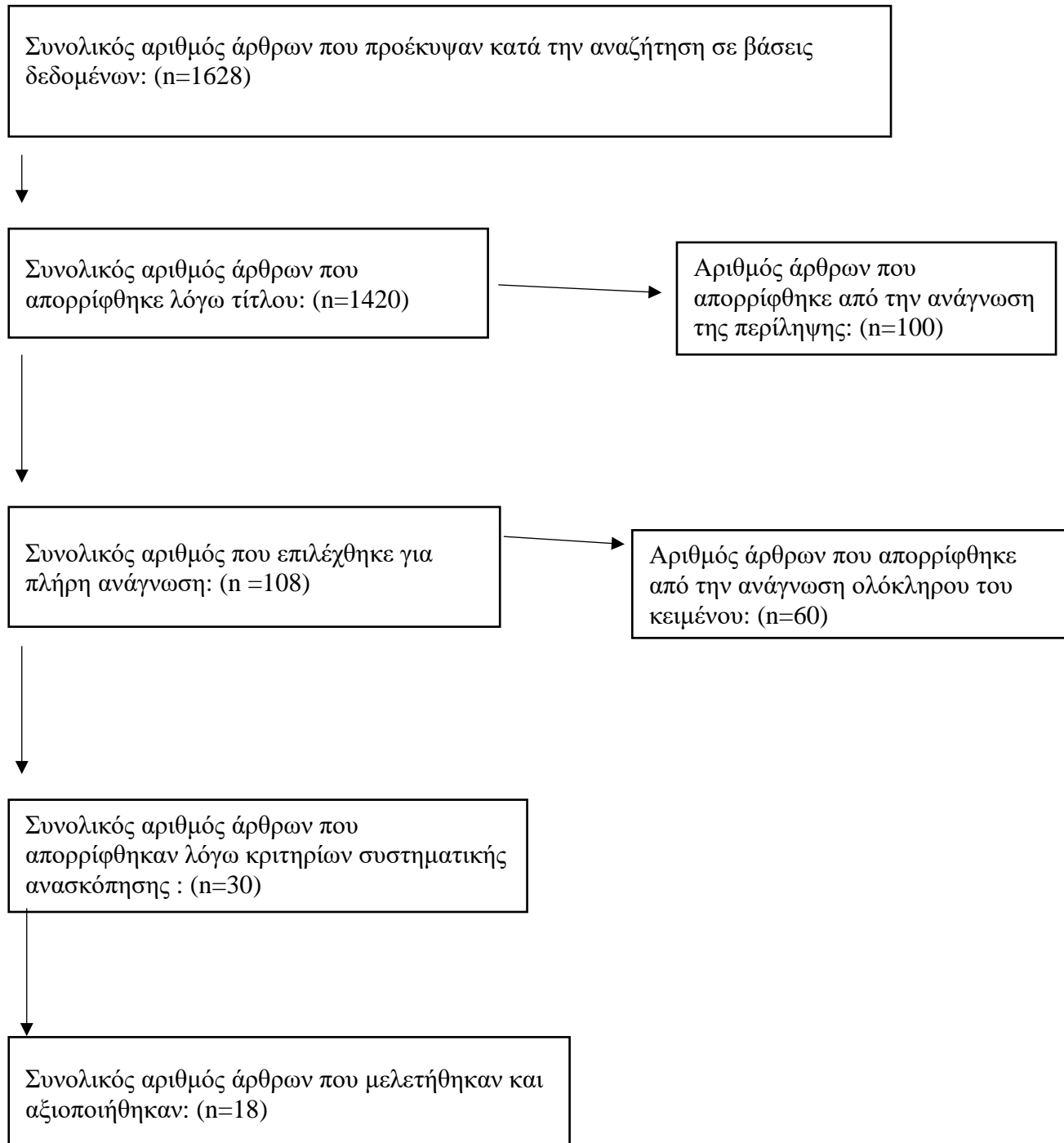
- 1) Η χρονική διάρκεια που εξετάζουμε είναι το διάστημα 2020-2022. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν ανήκουν σε αυτό το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- 2) Οι μελέτες που θα χρησιμοποιηθούν για να αναλυθεί η παρούσα έρευνα είναι γραμμένες στην Ελληνική και Αγγλική γλώσσα.
- 3) Η επιλογή μελετών θα γίνει μέσα από πηγές δημοσιευμένες σε επιστημονικά περιοδικά, σε διεθνείς επιστημονικές ιστοσελίδες και έγκυρους οργανισμούς. Λόγω του παγκόσμιου αυτού φαινομένου που εξετάζουμε και της έκτασης που έχει λάβει το ζήτημα του κορονοϊού σε σχετική αναζήτηση υπάρχει πληθώρα πληροφοριών που ωστόσο δεν είναι όλες επιστημονικά τεκμηριωμένες. Στην περίπτωση που εξετάζουμε είναι απαραίτητη η παράθεση πληροφοριών με βάση τις οποίες θα στηρίξουμε την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής διατριβής.

Αντίστοιχα τα **κριτήρια αποκλεισμού** είναι τα ακόλουθα:

1. Κάθε μελέτη εκτός του διαστήματος 2020-2022 έχει απορριφθεί.
2. Κάθε μελέτη γραμμένη σε οποιαδήποτε άλλη γλώσσα εκτός από ελληνικά και αγγλικά απορρίπτεται.
3. Οποιαδήποτε πληροφορία δεν προέρχεται σε έγκυρη, επιστημονική και τεκμηριωμένη πηγή δεν λαμβάνεται υπόψη για την πρόοδο της εργασίας αυτής.
4. Οι συμμετέχοντες των ερευνών εκτός των επαγγελματιών υγείας απορρίπτονται

### 4.3 Επιλεγμένες πηγές προς μελέτη

Διάγραμμα 1: Τα βήματα της έρευνας της συστηματικής ανασκόπησης (Paper selection)



Στο παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζεται η πορεία επιλογής των προς μελέτη άρθρων. Στην έναρξη της αναζήτησης με βάση τις λέξεις/κλειδιά ευρέθηκαν 1628 άρθρα. Από αυτά αποκλείστηκαν τα 1420 λόγω του τίτλου τους. Έπειτα από αυτά επιλέχθηκαν 108 άρθρα εκ των οποίων αποκλείστηκαν τα 60 μετά την πλήρη ανάγνωση τους. Από αυτά ο αριθμός των άρθρων που αποκλείστηκαν λόγω των κριτηρίων της συστηματικής ανασκόπησης ήταν 30. Ο τελικός αριθμός που χρησιμοποιήθηκε έπειτα από πλήρη ανάγνωση και τήρηση των κριτηρίων της συστηματικής ανασκόπησης είναι 18.



## Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα συστηματικής ανασκόπησης έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι πηγές που προέκυψαν από την συστηματική ανασκόπηση. Συγκεκριμένα θα παρατεθούν τα αποτελέσματα σε πίνακες με τα εξής δεδομένα: συγγραφέας, έτος έκδοσης, σκοπός, χώρα, δείγμα, μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας. Αρχικά τα αποτελέσματα για τις Ευρωπαϊκές χώρες, κατόπιν για την Κίνα και έπειτα έρευνες από άλλες περιοχές. Η παρουσίαση διεξήχθη ανά χρονολογική σειρά και χώρα δημοσίευσης της έρευνας.

|                                | <u>Όνοματεπώνυμο<br/>συγγραφέα/έτος/χώρα</u> | <u>Σκοπός</u>  | <u>Δείγμα</u>            | <u>Μέθοδος</u>             | <u>Αποτελέσματα</u>  |
|--------------------------------|--|--|--------------------------|----------------------------|--|
| <b><u>Ευρωπαϊκές χώρες</u></b> |  |  |                          |                            |  |
| 1                              | De Leo, et al/ 2021/ Ιταλία                  | Διερεύνηση κινδύνων και καταγραφή των παραγόντων προστασίας κατά τον COVID-19 για τους επαγγελματίες εργαζόμενους στην υγεία | 19 επαγγελματίες υγείας  | Ημι-δομημένες συνεντεύξεις | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Εσωτερικό/ ηθικό κίνητρο</li> <li>❖ Επαγγελματική ταυτότητα</li> <li>❖ Η σχέση με τους ασθενείς</li> <li>❖ Η σχέση με τους συναδέλφους είναι πηγή υποστήριξης</li> <li>❖ Η διοίκηση συνέβαλε στην ενίσχυση των επαγγελματιών υγείας στην εκτέλεση νέων καθηκόντων</li> </ul>                  |
| 2                              | Cobilinschi, et al/ 2021/ Ρουμανία           | Αξιολόγηση των κινήτρων σε επαγγελματίες υγείας υπεύθυνων για την φροντίδα ασθενών με ρευματικές παθήσεις                    | 124 επαγγελματίες υγείας | Ερωτηματολόγιο             | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Από το σύνολο της έρευνας το 43% υποστήριξε ότι ο βασικός παράγοντας παρακίνησης ήταν η επαφή και συνεργασία με τους συναδέλφους</li> <li>❖ Το 42% δήλωσε ότι η παρακίνηση του από τα μέτρα προστασίας που έλαβε το νοσοκομείο για τον περιορισμό εξάπλωσης του ιού ήταν σημαντική</li> </ul> |

|                             |   |  |                          |                            |  |
|-----------------------------|---|--|--------------------------|----------------------------|--|
| 3                           | Jefferson, et al/2022/ Ηνωμένο Βασίλειο | Εξέυρεση της εμπειρίας των γενικών ιατρών κατά την πανδημία  | 40 Γενικοί ιατροί        | Ημι-δομημένες συνεντεύξεις | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Από τις απαντήσεις προέκυψε ότι κατά την πανδημία: αυξήθηκε η ομαδική εργασία, η χρήση τεχνολογίας προς διευκόλυνση των εργαζομένων και υπήρξε εστίαση στην ευημερία του προσωπικού</li> </ul>  |
| 4                           | Sánchez, et al/2022/ Ισπανία            | Η προώθηση του συναισθηματικού ελέγχου των επαγγελματιών υγείας για την διαχείριση του άγχους και άλλων συναισθηματικών διαταραχών κατά την πανδημία | 359 επαγγελματίες υγείας | Ερωτηματολόγιο             | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Το 94% θεώρησε την βοήθεια από τα μαθήματα σημαντική για την επίλυση των προβλημάτων τους.</li> <li>❖ Το 62 % βαθμολόγησε ως άριστο το μάθημα και το 35% ως καλό</li> <li>❖ Συνολικά το 92% δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη ικανοποίηση από τα διαδικτυακά μαθήματα και την εφαρμογή αυτού του είδους θεραπείας</li> </ul> |
| <a href="#"><u>Κίνα</u></a> |   |  |                          |                            |  |

|   |                          |  |   |                        |   |
|---|--------------------------|--|---|------------------------|---|
| 5 | Haozheng Cai et al/ 2020 | Διερεύνηση του ψυχολογικού αντίκτυπου και τους τρόπους αντιμετώπισης του από το προσωπικό πρώτης γραμμής   | Ιατρικό προσωπικό πρώτης γραμμής (534 άτομα- 167 άνδρες 367 γυναίκες) | Ερωτηματολόγιο         | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Το ιατρικό προσωπικό θεωρούσε πως είχε κοινωνική και επαγγελματική υποχρέωση να εργάζεται στις συνθήκες του κορονοϊού. Η ενίσχυση της προσπάθειας προέκυψε από:</li> <li>❖ τις κατάλληλες εγκαταστάσεις και την θετική στάση από τους συναδέλφους τους.</li> <li>❖ Ο ειδικός προστατευτικός εξοπλισμός θεωρήθηκε ως το σημαντικότερο κίνητρο για την εργασία εν μέσω κορονοϊού</li> <li>❖ Η αναγνώριση της προσπάθειας τους από την διοίκηση του νοσοκομείου αλλά και από την κυβέρνηση</li> </ul> |
| 6 | Zhang/2021               | Η ανασκόπηση των κινητοποιήσεων για την αντιμετώπιση του κορονοϊού και η βοήθεια προς τους νοσηλευτές να ανταπεξέλθουν στις απαιτητικές συνθήκες | 102 νοσηλευτές  | Συστηματική ανασκόπηση | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Το νοσοκομείο Zhongshan στην Σαγκάη παρείχε επαρκές ιατρικό υλικό και ψυχολογική υποστήριξη από την σύμβουλο της ομάδας Balint</li> <li>❖ θεσπίστηκαν ωράρια επισκέψεων και ήταν απαραίτητη η ενημέρωση που περιλάμβανε την ενισχυμένη υγιεινή των χεριών και η αποφυγή συνωστισμού και συγκεντρώσεων</li> <li>❖ το νοσοκομείο έδρασε άμεσα με την ανακατανομή ικανών νοσηλευτών για την υποστήριξη στην πρώτη γραμμή</li> </ul>   |

|   |                   |   |   |                                   |   |
|---|-------------------|---|---|-----------------------------------|---|
| 7 | Fang, et al/ 2021 | Διαμεσολαβητικοί παράγοντες διαχείρισης του άγχους των εργαζομένων κατά την πανδημία        | 53 εργαζόμενοι υγειονομικής περίθαλψης          | Ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Οι κυβερνήσεις και οι κοινότητες παρείχαν κατάλληλο προστατευτικό υλικό προκειμένου να μειωθεί η πιθανότητα νόσησης αλλά και μετάδοσης του ιού</li> <li>❖ Οι εργαζόμενοι στην Κίνα έλαβαν επίδομα από την κυβέρνηση προκειμένου να εργαστούν κατά την πανδημία</li> <li>❖ Η κυβέρνηση αποζημίωσε το προσωπικό που νόσησε</li> <li>❖ Οι νοσούντες νοσοκομειακοί μπορούσαν να ζητήσουν ασφάλιση αποζημίωσης εργαζομένων</li> <li>❖ Οι καλές συναδελφικές σχέσεις είχαν θετική επίδραση στη διαχείριση του άγχους και της μοναξιάς κατά την διάρκεια της εργασίας υπο συνθήκες κορονοϊού</li> </ul> |
| 8 | Chen, et al/2021  | Η ανάπτυξη ενός προγράμματος ψυχολογικής υποστήριξης για τους νοσηλευτές της πρώτης γραμμής | 1496 Νοσηλευτές πρώτης γραμμής ασθενών COVID-19 | Ερωτηματολόγιο                    | <p>Μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας We chat οι νοσηλευτές πρώτης γραμμής έλαβαν ψυχολογική υποστήριξη που τους βοήθησε να αποκτήσουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Αίσθηση επαγγελματικής αξίας</li> <li>❖ Αίσθηση αυτοπεποίθησης</li> <li>❖ Αίσθημα ασφάλειας και προστασίας</li> </ul> <p>Η συμμετοχή τους στην πλατφόρμα βοήθησε στο να γίνουν γνωστές πολλές από τις ανάγκες τους και στην επίλυση τους</p>   |

|    |                    |   |                              |  |   |
|----|--------------------|---|------------------------------|--|---|
| 9  | Wang, et al / 2021 | Ψυχολογικές εμπειρίες νοσηλευτών πρώτης γραμμής   | 21 Νοσηλευτές πρώτης γραμμής | Περιγραφική μελέτη με τηλεφωνικές συνεντεύξεις | <p>Οι εργαζόμενοι στον υγειονομικό τομέα απέκτησαν κίνητρα να συνεχίσουν από τα ακόλουθα:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Κάλυψη εξετάσεων και θεραπειών από το κράτος</li> <li>❖ Η εμπιστοσύνη τους αυξήθηκε με τον απαραίτητο εξοπλισμό προστασίας</li> <li>❖ Επιπλέον μέσα από εκπαίδευση ένιωθαν βεβαιότητα και απέκτησαν νέες δεξιότητες</li> </ul>   |
| 10 | Lee & Kim/ 2022    | Παράγοντες που επηρεάζουν τις συμπεριφορές προαγωγής υγείας των νοσηλευτών  | 162 νοσηλευτές               | Ερωτηματολόγιο                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Οι μεταβλητές που αποδείχθηκαν σημαντικές για την προαγωγή της υγείας των νοσηλευτών ήταν η αυτοαποτελεσματικότητα και η κοινωνική υποστήριξη</li> </ul>   |
| 11 | Tang, et al / 2022 | Η εξέταση για το πως σχετίζεται το αίσθημα ασφάλειας και εργασιακής δέσμευσης καθώς και η πρόσθεση για αποχώρηση των νοσηλευτών κατά την πανδημία του κορονοϊού | 2480 Νοσηλευτές              | Συλλογή δεδομένων με ερωτηματολόγιο            | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Το αίσθημα ασφάλειας των νοσηλευτών δρα θετικά στην εργασιακή αφοσίωση και μειώνει τις πιθανότητες αποχώρησης</li> <li>❖ Η υψηλότερη εργασιακή δέσμευση μπορεί να οδηγήσει σε πιο υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα και στο αίσθημα ολοκλήρωσης στον εργασιακό χώρο</li> <li>❖ Το αίσθημα ασφαλείας προέκυψε μέσα από την κατάλληλη διαχείριση των συστημάτων του νοσοκομείου και την ηγεσία από τους προϊστάμενους</li> <li>❖ Η σωστή συνεργασία μεταξύ συναδέλφων είχε θετική επίδραση</li> </ul> |

|                    |                                  |   |                          |                                  |  |
|--------------------|----------------------------------|---|--------------------------|----------------------------------|--|
| 12                 | Hanum, et al / 2022              | Η εξέταση της σχέσης μεταξύ επαγγελματικής ταυτότητας και εργασιακής ικανοποίησης και η πρόθεση παραμονής κατά την διάρκεια της πανδημίας | 1425 κλινικοί νοσηλευτές | Ερωτηματολόγιο κλίμακας Likert   | <p>Η κυβέρνηση της Κίνας μερίμνησε γρήγορα με :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Χτίσιμο προσωρινών νοσοκομείων</li> <li>❖ Ρομπότ τεχνητής νοημοσύνης για την μείωση του φόρτου εργασίας</li> <li>❖ Έλαβαν μέτρα για την επιβράβευση των επαγγελματιών υγείας όπως επιδόματα και αποζημίωση σε περίπτωση τραυματισμού κατά την εργασία</li> </ul>  |
| <u>Άλλες χώρες</u> |                                  |   |                          |                                  |  |
| 13                 | Windarwati et al 2020/ Ινδονησία | Καθορισμός των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων   | 236 επαγγελματίες υγείας | Ερωτηματολόγιο μέσω google forms | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούσαν ότι εκπλήρωναν το εργασιακό τους καθήκον</li> <li>❖ Το διάβασμα για τον covid ήταν βοηθητικό στην ψυχολογία τους</li> </ul>  |
| 14                 | Rose, et al/2021/ ΗΠΑ            | Διερεύνηση των παραγόντων που δημιουργούσαν άγχος κατά την διάρκεια της πανδημίας και οι μηχανισμοί αντιμετώπισης αυτών                   | 315 Επαγγελματίες υγείας | Ερωτηματολόγιο                   | <p>Οι πιο αποτελεσματικοί παράγοντες αντιμετώπισης του άγχους σύμφωνα με την έρευνα είναι οι εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ενημέρωση από την διοίκηση σε καθημερινή βάση</li> <li>❖ Κατάλληλος προστατευτικός εξοπλισμός</li> <li>❖ Καλή συναδελφική σχέση</li> <li>❖ Αναγνώριση από την διοίκηση της σημαντικότητας συνεισφοράς τους</li> <li>❖ Οικονομική αναγνώριση</li> </ul> |

|    |                          |  |                           |                                  |  |
|----|--------------------------|--|---------------------------|----------------------------------|--|
| 15 | Thai et al/2021/ Βιετνάμ | Διερεύνηση των παραγόντων που προκαλούν άγχος στους επαγγελματίες υγείας και αυτών που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση του άγχους | 1423 επαγγελματίες υγείας | Ερωτηματολόγιο με κλίμακα Likert | <p>Οι κυριότεροι παράγοντες αντιμετώπισης του άγχους: θετικές στάσεις από τους συναδέλφους, ο επαρκής προστατευτικός εξοπλισμός, οι αυστηροί κανόνες ατομικής προστασίας και οι σαφείς οδηγίες που προέρχονται από το νοσοκομείο</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεώρησαν ότι έπρεπε να λάβουν ειδική αναγνώριση ή χρηματική αποζημίωση κατά την διάρκεια της πανδημίας</li> <li>❖ Από την μελέτη διαπιστώθηκε ότι σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες είχαν προθυμία να εργαστούν κατά την διάρκεια του covid λόγω του επαγγελματισμού και του καθήκοντος τους</li> </ul> |
|----|--------------------------|--|---------------------------|----------------------------------|--|

|    |                                     |   |                          |                                      |   |
|----|-------------------------------------|---|--------------------------|--------------------------------------|---|
| 16 | Heo et al/ 2021/ Κορέα              | Νοσηλευτικές προθέσεις κατά την διάρκεια φροντίδας ασθενών το διάστημα του COVID-19                   | 232 νοσηλευτές           | Ερωτηματολόγιο                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ο όρος αυτοαποτελεσματικότητα έχει καθοριστικό ρόλο στην παρακίνηση των νοσηλευτών καθώς:</li> <li>❖ Συνδέεται με τα κίνητρα των εργαζομένων</li> <li>❖ Προέβλεψε τις νοσηλευτικές προθέσεις.</li> <li>❖ Τα άτομα με υψηλά ποσοστά αυτοαποτελεσματικότητας καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια να ξεπεράσουν τα εμπόδια</li> <li>❖ Είχαν ευκολότερη προσαρμογή στις συνθήκες</li> <li>❖ Η εκπαίδευση των νοσηλευτών παίζει μεγάλο ρόλο στην επίδοσή τους</li> </ul> |
| 17 | Morishita et al /2022/ Ιαπωνία      | Η εξέταση των κινήτρων που θεωρήθηκαν σημαντικά από τους εργαζόμενους στην πρώτη γραμμή της πανδημίας | 282 επαγγελματίες υγείας | Διαδικτυακή έρευνα με ερωτηματολόγιο | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Η μελέτη είχε ως επίκεντρο τα εξωτερικά κίνητρα τα οποία προκαλούνται από : ανταμοιβή, βράβευση ή όφελος</li> <li>❖ Ως πολύ σημαντικό κίνητρο οι επαγγελματίες υγείας ανέφεραν το δωρεάν τεστ νόσησης κορονοϊού</li> </ul>   |
| 18 | Goktas et al/2022/ Κωνσταντινούπολη | Αξιολόγηση μηνυμάτων κινήτρων που λάμβαναν οι νοσηλευτές στην πανδημία                                | 60 νοσηλευτές            | Πειραματική μελέτη μέσω συνεντεύξεων | <p>Οι νοσηλευτές που λάμβαναν μηνύματα με οδηγίες κατά την πανδημία εμφάνισαν:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση</li> <li>❖ Ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες</li> <li>❖ Μειωμένη κόπωση</li> <li>❖ Θετικό αντίκτυπο στην ψυχική υγεία των νοσηλευτών</li> </ul>   |



## 5.1 Σύνοψη αποτελεσμάτων

### 5.1.1. Μέθοδοι παρακίνησης σε Ευρώπη

Στην μελέτη που έγινε από τους De Leo, et al., (2021) για την Ιταλία, συμμετείχαν ιατροί και νοσηλευτές, όπου κατά την ανάλυση των δεδομένων δεν βρέθηκαν διαφορές στις απαντήσεις τους. Σύμφωνα με την έρευνα τα κίνητρα των επαγγελματιών υγείας ήταν το θετικό εργασιακό περιβάλλον και η σχέση τόσο με τους ασθενείς όσο και τους συναδέλφους καθώς μέσα από την ανταλλαγή γνώσεων ένιωθαν περισσότερο αποτελεσματικοί. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι παράγοντες που συνέβαλαν καταλυτικά είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, η υποστηρικτική ηγεσία και οι κοινωνικές-ηθικές τους ευθύνες απέναντι στους ασθενείς.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο σύμφωνα με έρευνα των Jefferson, et al., (2022) αναφέρθηκε ως θετικό αποτέλεσμα η καλή ομαδική εργασία, η αίσθηση συνοχής που δημιουργήθηκε αλλά και η ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των δικτύων Πρωτοβάθμιας φροντίδας. Από τους 40 συμμετέχοντες, οι 17 απάντησαν ότι απέκτησαν ευημερία καθώς αγαπούσαν την εργασία τους και την απολάμβαναν. Σημαντική εξέλιξη σύμφωνα με τους ερωτηθέντες ήταν η χρήση τεχνολογίας με εξ αποστάσεως συναθροίσεις για εργασιακά θέματα και την εφαρμογή του εμβολιασμού προς όφελος των εργαζομένων (Jefferson, et al., 2022).

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν, οι ιατροί απάντησαν ότι οι κυβερνητικές εκστρατείες ενημέρωσης για τον ιό και τα μέτρα προστασίας ήταν εξέχουσες στρατηγικές. Η Ισπανία αποτέλεσε μια χώρα που έπληξε η πανδημία και οι επαγγελματίες υγείας που βρίσκονταν στην πρώτη γραμμή έχριζαν στήριξης. Σύμφωνα με τους Sánchez, et al., (2022) οργανώθηκαν στρατηγικές που περιλάμβαναν τεχνολογικά μέσα για να στηρίξουν τους επαγγελματίες υγείας. Συστάθηκε ένα διαδικτυακό μάθημα Mindfulness, το οποίο μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι επαγγελματίες υγείας προκειμένου να λάβουν υποστήριξη και να διαχειριστούν ζητήματα όπως το άγχος και άλλες συναισθηματικές διαταραχές. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 94% των συμμετεχόντων είχαν υψηλή ικανοποίηση από την συμμετοχή τους στα διαδικτυακά μαθήματα και το 74% δήλωσε ότι το σύστημα ήταν εύχρηστο και βοηθητικό ενώ δεν υπήρχε διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων των συμμετεχόντων.

Έπειτα η Ρουμανία, όπου σύμφωνα με έρευνα των Cobilinschi, et al., (2021) σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (43%) δήλωσε ότι κινητήριος παράγοντας του αγώνα τους ήταν οι καλές συναδελφικές σχέσεις καθώς αποτέλεσε μια ευκαιρία στο να αναπτύξουν

ισχυρότερους δεσμούς. Επιπλέον το 54% δήλωσε ότι δεν επηρεάστηκαν τα προσωπικά τους κίνητρα από την αύξηση του εργασιακού φόρτου, αυτό συνεπάγεται ότι τα προσωπικά κίνητρα αποτέλεσαν βασικό παράγοντα παρακίνησης.

### **5.1.2. Μέθοδοι παρακίνησης σε Κίνα**

Σύμφωνα με την έρευνα των Cai, et al., (2020) από τα σημαντικότερα κίνητρα για τους επαγγελματίες υγείας ήταν η κοινωνική και ηθική τους ευθύνη. Η θετική στάση από τους συναδέλφους ήταν επίσης καθοριστική. Η σωστή καθοδήγηση και η αποτελεσματική ασφάλεια ανήκαν στους παράγοντες που ενίσχυσαν κυρίως τον γυναικείο πληθυσμό της έρευνας. Κατόπιν αξιολόγησης του ερωτηματολογίου, ο κινητήριος παράγοντας για τους επαγγελματίες υγείας ήταν ο επαρκής προστατευτικός εξοπλισμός. Σημαντικό ρόλο όπως αποδεικνύεται από την έρευνα, έχει η αναγνώριση της συνεισφοράς τους τόσο από την διοίκηση του νοσοκομείου όσο και από την κυβέρνηση. Με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στρατηγικές όπως γνώση πρόληψης, μετάδοσης του ιού, αυστηρά μέτρα προστασίας (απομόνωσης, προστατευτικού εξοπλισμού, αυξημένη υγιεινή χεριών) οδήγησαν σε θετική στάση και έδωσαν κίνητρα στους επαγγελματίες υγείας.

Μια ακόμη έρευνα για την Κίνα πραγματοποιήθηκε από την Zhang, (2021). Το νοσοκομείο Zhongshan στην Σαγκάη παρείχε επαρκές ιατρικό υλικό για την προστασία από τον ιό. Επιπλέον παρείχαν ψυχολογική υποστήριξη από την σύμβουλο της ομάδας Balint στο προσωπικό που συμμετείχε στην αντιμετώπιση των κρουσμάτων με COVID-19. Οι στρατηγικές αυτές κρίθηκαν αναγκαίες και ήταν απόλυτα επιτυχημένες στην στήριξη των νοσηλευτών πρώτης γραμμής καθώς ενίσχυσαν τις νοσηλευτικές υπηρεσίες προσφέροντας ποιοτική φροντίδα στους ασθενείς και αποφυγή της λοίμωξης εντός του νοσοκομείου. Το τελευταίο επιτεύχθηκε με την παροχή προστατευτικού υλικού (χειρουργικές μάσκες, ειδικές στολές και ειδικό επίπεδο υποδοχής κρουσμάτων ύποπτων για COVID-19). Επίσης θεσπίστηκαν συγκεκριμένα ωράρια επισκέψεων ενώ κατά την παραμονή των επισκεπτών λάμβαναν ενημέρωση για ενισχυμένη υγιεινή των χεριών και την αποφυγή συνωστισμού και συγκεντρώσεων. Παράλληλα δημιουργήθηκε διαδικτυακή πλατφόρμα με ιατρικές συμβουλές και ραντεβού για εξωτερικούς ασθενείς ώστε να μειωθεί ο χρόνος αναμονής και ο συνωστισμός. Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην έρευνα της Zhang, (2021) , οι νοσηλευτές αποτελούν τους καταλληλότερους πόρους για την αντιμετώπιση της πανδημίας.

Επιπρόσθετα σε έρευνα των Fang, et al., (2021) οι επαγγελματίες υγείας προκειμένου να αντιμετωπίσουν το άγχος της πανδημίας στράφηκαν στην θεραπεία των ασθενών. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα οι κυβερνήσεις και οι κοινότητες παρείχαν τον απαραίτητο προστατευτικό εξοπλισμό ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες νόσησης - μετάδοσης του ιού. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στην Κίνα έλαβαν από την κυβέρνηση ειδικό επίδομα ώστε να συνεχίσουν την εργασία τους επί COVID-19 και ειδική αποζημίωση στο προσωπικό που νόσησε. Σημαντικός παράγοντας στην παρακίνηση σύμφωνα με την έρευνα είχαν οι καλές συναδελφικές σχέσεις καθώς αποτελούσε έναν τρόπο κοινωνικής υποστήριξης.

Σύμφωνα με τους Chen, et al., (2021) κατά την διάρκεια της πανδημίας ομάδα ψυχολόγων στην Κίνα δημιούργησε μια διαδικτυακή πλατφόρμα στην οποία συμμετείχαν νοσηλευτές της πρώτης γραμμής. Συνολικά συστάθηκαν 27 ομαδικές συνεδρίες συμβουλευτικής υποστήριξης, με 992 συμβουλευτικές υπηρεσίες. Από την αξιολόγηση των συμμετεχόντων αποδείχθηκε όταν έλαβαν σημαντική ψυχολογική υποστήριξη και απέκτησαν κίνητρα να συνεχίσουν. Από τα αποτελέσματα της έρευνας των Chen, et al., (2021) η επαρκής εκπαίδευση, οι επαγγελματικές δεξιότητες και γνώσεις ήταν παράγοντες που συνέβαλαν αποφασιστικά στην αύξηση της αυτοπεποίθησης των νοσηλευτών. Σύμφωνα με τους Dickens & Watkins (όπως αναφέρεται στους Chen, et al., 2021) η επιτυχία μιας έρευνας προέρχεται μέσα από την αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα σε ερευνητές και συμμετέχοντες. Κατά την έρευνα των Wang, et al., (2022) ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης αφορά στην επαγγελματική δέσμευση. Επιπλέον οι μεταβλητές γρήγορης ανταπόκρισης από την κυβέρνηση με την παροχή κατάλληλου εξοπλισμού, ψυχολογική υποστήριξη και κάλυψη εξετάσεων και θεραπειών συνέβαλαν ενθαρρυντικά. Η εκπαίδευση που έλαβαν ενίσχυσε το αίσθημα ασφάλειας και η ψυχολογική στήριξη από το κοινωνικό και οικογενειακό περιβάλλον είχε μεγάλη συμβολή.

Οι Lee & Kim, (2022) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σχετικά με τους παράγοντες προαγωγής της υγείας των νοσηλευτών και επομένως της θέλησης συνέχισης της εργασίας τους, κατέληξαν ότι η κοινωνική υποστήριξη είχε την μεγαλύτερη επίδραση. Όσο υψηλότερη ήταν η κοινωνική υποστήριξη τόσο υψηλότερα ήταν τα ποσοστά διαθεσιμότητας από τους νοσηλευτές για προαγωγή της υγείας.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα η συναδελφικότητα κρίθηκε σημαντική καθώς υπο τις συνθήκες της πανδημίας μιας και η κοινωνική απομόνωση ήταν αναπόφευκτη και οι εργαζόμενοι σε υγειονομικούς φορείς είχαν θετικό αντίκτυπο από την αλληλεπίδραση με συναδέλφους. Συνάμα μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση σχετικά με την πανδημία αυξήθηκε η αυτοαποτελεσματικότητα των εργαζομένων και λειτούργησε υποστηρικτικά.

Τέλος από την έρευνα προέκυψε ότι οι σωστές διατροφικές συνήθειες και η οικογενειακή ηρεμία λειτούργησαν θετικά.

Από την έρευνα των Tang, et al., (2022) προκύπτει ότι το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο και αυτό οφείλεται στο ότι υπήρχαν τα εξής δεδομένα: οργανωμένο σύστημα νοσοκομείου, οργανωμένος ηγέτης, καλές συναδελφικές σχέσεις. Ο ρόλος των νοσηλευτών έλαβε την αναγνώριση που επιθυμούσαν οδηγώντας σε υψηλότερη εργασιακή δέσμευση. Αυτά τα συστατικά οδηγούν άμεσα σε έναν εργαζόμενο αφοσιωμένο, με θέληση για παραμονή στην εργασία του. Χαρακτηριστικό σύμφωνα με την ίδια έρευνα ήταν ότι οι νοσηλευτές δήλωσαν πως το νοσοκομείο είχε την ικανότητα να προστατεύσει τόσο τα δικαιώματα όσο και τις επιθυμίες τους.

Σύμφωνα με την έρευνα των Hanum, et al., (2022) η ανάληψη ευθυνών είχε θετικό αντίκτυπο στην εργασία των νοσηλευτών καθώς ανέπτυσαν την αίσθηση της εργασιακής τους αξίας. Η πρόθεση εργασίας επηρεάζεται από τον φόρτο εργασίας, την συναδελφική κατανομή και την εργασιακή ικανοποίηση.

Κατά τους Tourangeau et al (όπως αναφέρεται στους Hanum, et al., 2022) μεγάλη αξία έχουν η αρμονική συναδελφική σχέση και η γνώση ότι λαμβάνουν μισθό ανάλογο της προσπάθειας τους. Σύμφωνα με τους Li et all (όπως αναφέρεται στους Hanum, et al., 2022) ο υποστηρικτός υπεύθυνος κατέχει πολύ μεγάλο ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και τους δίνει κίνητρο να παραμείνουν στην θέση τους. Η Κίνα έλαβε σημαντικά μέτρα καθώς δημιούργησε νοσοκομεία γνωστά ως Fangcang Hospital , μείωσε γρήγορα τις ελλείψεις στην υγειονομική περίθαλψη ενώ θέσπισε μέτρα με σκοπό την επιβράβευση των επαγγελματιών υγείας, την αποζημίωση σε περίπτωση τραυματισμού, επιδόματα αλλά και υπηρεσίες ψυχολογικής στήριξης.

Σύμφωνα με έρευνα από τους Chen, et al., (2020) τα νοσοκομεία Fangcang Hospital έχουν ως κύρια χαρακτηριστικά ότι δημιουργούνται άμεσα, με χαμηλό κόστος και χρησιμοποιούνται ως καταφύγια σε περιπτώσεις όπως η πανδημία του κορονοϊού και θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη ως σημαντικοί πυλώνες αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων.

### 5.1.3. Μέθοδοι παρακίνησης σε άλλες χώρες

Με οδηγό την έρευνα των Rose, et al., (2021) για τις ΗΠΑ, οι καλές συναδελφικές σχέσεις συνέβαλαν στο να μειώσουν το άγχος και να ενθαρρύνουν την προσπάθεια των επαγγελματιών υγείας. Η προθυμία τους για συμμετοχή σε πιθανή επόμενη πανδημία αναπτύσσεται κυρίως μέσα από τα επαρκή μέτρα ατομικής προστασίας και την αναγνώριση της συνεισφοράς τους με οικονομικούς και μη τρόπους από την διοίκηση του νοσοκομείου. Στην έρευνα των Windarwati, et al., (2020) για την Ινδονησία, οι τρεις στρατηγικές αντιμετώπισης του άγχους όπως δήλωσαν οι επαγγελματίες υγείας, ήταν η προσωπική τους παρακίνηση, το διάβασμα για τον ιό και την αντιμετώπιση του και τα κατάλληλα προστατευτικά μέτρα (μάσκες, στολές). Ο ρόλος της οικογένειας θεωρήθηκε καταλυτικός για την ώθηση στην μάχη κατά της πανδημίας.

Σε έρευνα που διεξήχθη για το Βιετνάμ από τους Thai, et al., (2021) και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, συμπέραναν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες κατέγραψαν τον επαρκή προστατευτικό εξοπλισμό και την οικογενειακή υποστήριξη ως στοιχεία παρακίνησης. Οι συμμετέχοντες είχαν την θέληση να εργαστούν με οδηγό το επαγγελματικό τους καθήκον, τις καλές συναδελφικές σχέσεις και τις επαρκείς οδηγίες από το νοσοκομείο σχετικά με τον ιό.

Εν συνέχεια σύμφωνα με έρευνα από τους Heo, et al., (2021) για την πόλη Χουμπέι, η βελτίωση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και κινήτρων είναι απαραίτητη για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των επαγγελματιών υγείας οι οποίοι, αποτελούν κύριο συστατικό των υπηρεσιών υγείας. Σημαντικά συστατικά επαγγελματικής ικανοποίησης που λειτουργούν ως κίνητρα αποτελούν η αναγνώριση της προσπάθειας στην εργασία, η σωστή επικοινωνία, η εκτίμηση, ο σεβασμός και η ανταμοιβή (χρηματική, προαγωγή κ.α.). Επιπρόσθετα σύμφωνα με τους Kim & Choi (όπως αναφέρεται στους Heo, et al., 2021) κατά την πανδημία οι νοσηλευτές που είχαν μεγαλύτερη εκπαίδευση παρουσίασαν μεγαλύτερα ποσοστά νοσηλευτικών προθέσεων.

Η Ιαπωνία ήταν μια ακόμη περιοχή που πλήγηκε από τον κορονοϊό.

Σύμφωνα με την έρευνα των Morishita, et al., (2022), οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας ήταν η οικονομική ενίσχυση και οι συχνοί δωρεάν έλεγχοι υγείας τους μέσω των ειδικών τεστ ανίχνευσης του ιού.

Στο τέλος εξετάσαμε μια έρευνα για την Κωνσταντινούπολη. Σύμφωνα με τους Goktas, et al., (2022) στην οποία συμμετείχαν νοσηλευτές έκτακτης ανάγκης για τον COVID-19, ανέδειξαν ότι οι τεχνικές παρακίνησης μέσω της τεχνολογίας μπορεί να έχουν θετικό

αντίκτυπο. Συγκεκριμένα οι νοσηλευτές λάμβαναν μηνύματα έκτακτης ανάγκης στο κινητό τους, τα οποία έδρασαν καταλυτικά καθώς αύξησαν την εργασιακή τους ικανοποίηση και τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες. Επιπλέον βοηθούσαν στην μείωση αρνητικών συμπτωμάτων, όπως η σωματική κόπωση και τα ψυχοκοινωνικά προβλήματα.

#### **5.1.4. Αποδοτικά και μη κίνητρα**

Στις Ευρωπαϊκές χώρες από τα στατιστικά των ερευνών σημειώθηκαν αρκετά κίνητρα, ωστόσο δεν ήταν όλα αποδοτικά. Σημείο αναφοράς σε όλες τις έρευνες είναι η σημασία που έχουν οι καλές εργασιακές σχέσεις και το θετικό εργασιακό περιβάλλον (Cobilinschi, et al., 2021; De Leo, et al., 2021; Jefferson, et al., 2022). Έπειτα κινήτριος παράγοντας αποτέλεσε το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης που είχαν απέναντι στους ασθενείς (De Leo, et al., 2021). Οι τεχνολογικές εφαρμογές ήταν επιπλέον σημείο κλειδί για την παρακίνηση των εργαζομένων εν μέσω COVID-19 (Jefferson, et al., 2022; Sánchez, et al., 2022), ωστόσο δεν είχαν πολλές χώρες αυτό το προνόμιο. Τόσο η ψυχολογική υποστήριξη μέσω ειδικής πλατφόρμας όσο η εφαρμογή για την ενημέρωση εργασιακών ζητημάτων ήταν ιδιαίτερα αποδοτικά με εξ αποστάσεως υπηρεσίες προκειμένου να υπάρχει προστασία από την διασπορά του ιού (Sánchez, et al., 2022). Με βάση τις έρευνες για τις Ευρωπαϊκές χώρες ο οικονομικός παράγοντες δεν έπαιξε σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας.

Στην Κίνα όπως προκύπτει από τις έρευνες πρωταρχικά κίνητρα ήταν οι θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους (Cai, et al., 2020; Fang, et al., 2021; Lee & Kim, 2022; Tang, et al., 2022), η κοινωνική ηθική ευθύνη των επαγγελματιών υγείας (Cai, et al., 2020; Wang, et al., 2022) και τα μέτρα προφύλαξης που δόθηκαν από την κυβέρνηση (Zhang, 2021; Cai, et al., 2020). Συγκεκριμένα η κινητοποίηση στην Κίνα ήταν άμεση, γεγονός που σχετίζεται με το ότι ήταν η χώρα όπου ξεκίνησε ο COVID-19. Πολύ γρήγορα δημιουργήθηκαν νέα νοσοκομεία αποκλειστικά για τον COVID-19 (Hanum, et al., 2022) ενώ οι υγειονομικοί φορείς εξοπλίστηκαν άμεσα με τον απαραίτητο προστατευτικό εξοπλισμό (γάντια, μάσκες, ειδικές στολές, προϊόντα αποστείρωσης) (Cai, et al., 2020; Zhang, 2021; Fang, et al., 2021; Wang, et al., 2022). Σημαντική ήταν η αναγνώριση της συνεισφοράς των επαγγελματιών υγείας από την διοίκηση του νοσοκομείου και την κυβέρνηση (Zhang, 2021; Fang, et al., 2021; Tang, et al., 2022). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι οικονομικοί παράγοντες (μισθός, έκτακτο επίδομα) δεν αποτελούσαν ισχυρό κίνητρο κατά την πανδημία παρά το

γεγονός ότι ήταν ένα σημείο στήριξης, όπως και οι ενημερώσεις από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης δεν θεωρήθηκαν σημαντικά σε ποσοστό 70%.

Στις υπόλοιπες χώρες που εξετάστηκαν ως σημαντικότεροι παράγοντες αναφέρθηκαν η συναδελφικότητα (Rose, et al., 2021), η παροχή προστατευτικών μέσων (Windarwati, et al., 2020; Thai, et al., 2021) , η ενημέρωση για τον ιό (Windarwati, et al., 2020 ; Thai, et al., 2021) και η αναγνώριση της συνεισφοράς τους (Rose, et al., 2021; Heo, et al., 2021). Ο ρόλος της οικογένειας είχε επιπρόσθετα θετικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας (Windarwati, et al., 2020).

Εν κατακλείδι, η οικονομική ενίσχυση του κράτους είχε επίσης σημασία για την παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας (Rose, et al., 2021; Heo, et al., 2021; Morishita, et al.,2022) ωστόσο στην πλειονότητα των χωρών που εξετάστηκαν δεν είχε πρωταρχικό ρόλο.

## Συζήτηση

Κατά την διάρκεια της πανδημίας COVID-19 ο υγειονομικός τομέας μέτρησε τις μεγαλύτερες πληγές παγκόσμια και οδήγησε σε πρωτοφανείς κινδύνους (Xiong, et al., 2020). Με βάση τις έρευνες οι επαγγελματίες υγείας πλήγηκαν ψυχολογικά-σωματικά-οικονομικά και έχρηζαν στήριξης σε πολλά επίπεδα. Στην αντιμετώπιση των ζητημάτων αυτών καταλυτικός ήταν ο ρόλος του κράτους. Στηριζόμενοι στην συστηματική ανασκόπηση προκύπτει ότι οι επαγγελματίες υγείας στις Ευρωπαϊκές χώρες είχαν ως κινητήριο μοχλό τις καλές συναδελφικές σχέσεις (De Leo, et al., 2021; Cobilinschi, et al., 2021; Jefferson, et al., 2022) και την ηθική τους ευθύνη απέναντι στους ασθενείς (De Leo, et al., 2021).

Τα προστατευτικά μέσα με τα οποία εξοπλίστηκαν τα νοσοκομεία ήταν απαραίτητα για τους επαγγελματίες υγείας προκειμένου να νιώθουν περισσότερη ασφάλεια, όσο αυτό ήταν εφικτό με την ραγδαία εξέλιξη της πανδημίας (De Leo, et al., 2021; Cobilinschi, et al., 2021). Η Ελλάδα ως Ευρωπαϊκή χώρα πλήγηκε και αυτή με την σειρά της από τον COVID-19. Το πρώτο κρούσμα ανακοινώθηκε στις 26 Φεβρουαρίου 2020 και ο πρώτος θάνατος στις 10 Μαρτίου 2020. Η Ελλάδα απέναντι στις συνθήκες αυτές έλαβε έκτακτα μέτρα προστασίας από την πανδημία όπως την απαγόρευση μετακινήσεων, την διενέργεια τεστ σε υγειονομικούς και εργαζόμενους γενικότερα καθώς και χρήση νοσοκομείων αναφοράς αποκλειστικά για COVID-19. Στις 30 Μαρτίου 2020 στο άρθρο 4 της εγκυκλίου με Αριθμό Φύλλου 75 που εξέδωσε η Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (GSIS), ανακοινώθηκε έκτακτη οικονομική ενίσχυση προς τους εργαζόμενους νοσοκομείων, κέντρων υγείας, Υπουργείου Υγείας και της Γενικής γραμματείας Πολιτικής προστασίας. Το Υπουργείο Οικονομικών με δελτίο τύπου στις 9 Απριλίου 2020 ανακοίνωσε ότι το ύψος της έκτακτης ενίσχυσης υπολογίζεται σε 79 εκατ. ευρώ ως ηθικής αναγνώριση της συνεισφοράς των επαγγελματιών υγείας κατά την πανδημία (MINFIN, 2020).

Η Κίνα στην οποία εκδηλώθηκε αρχικά η πανδημία, μέσα από την αμεσότητα και την σωστή χρήση της τεχνολογίας, αποδείχθηκε αποτελεσματικότερη όλων των χωρών που εξετάστηκαν. Χαρακτηριστική ήταν η δημιουργία νέων νοσοκομείων άμεσα (Hanum, et al., 2022) και η ορθή χρήση της τεχνολογίας ώστε να βοηθούν τους εργαζόμενους τόσο ψυχολογικά όσο και πρακτικά μέσα από την χρήση εφαρμογής για επίλυση εργασιακών θεμάτων (Zhang, 2021; Shao-Hua Chen et al. 2021). Οι καλές συναδελφικές σχέσεις αποτέλεσαν σημείο αναφοράς στην παρακίνηση τους (Haozheng Cai et al. 2020; Fang, et al., 2021; Tang, et al., 2022).



Από την μελέτη των άλλων χωρών οι άμεσοι κινητήριοι παράγοντες ήταν η συναδελφικότητα (Rose, et al., 2021; Thai, et al., 2021), η ενημέρωση για τον ιό (Rose, et al., 2021; Windarwati, et al., 2020; Thai, et al., 2021) και τα επαρκή προστατευτικά μέσα (Rose, et al., 2021; Thai, et al., 2021).

Η εργασία αυτή αποτελεί πηγή έμπνευσης για περαιτέρω μελέτη ορισμένων ζητημάτων που θεωρείται ότι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων όπως η ψυχική υγεία αλλά και η σημασία του σωστού υπεύθυνου.

## Περιορισμοί της συστηματικής ανασκόπησης

Η παρούσα εργασία έχει κάποιους περιορισμούς. Ο πρώτος περιορισμός ήταν ότι αποκλείστηκαν έρευνες στις οποίες συμμετείχαν άτομα που δεν εργάζονταν στον υγειονομικό τομέα δηλαδή μη επαγγελματίες υγείας (π.χ. εκπαιδευτικούς).

Επιπλέον δεν μελετήθηκαν έρευνες πριν το 2020 σχετικά με τον SARS COVID 2003 και δεν έγινε συγκριτική ανάλυση μεταξύ των 2 SARS COVID. Ο SARS COVID 2003 ήταν ένας ακόμη θανατηφόρος ιός με επίκεντρο την Κίνα, μια πανδημία σοβαρού οξέος αναπνευστικού συνδρόμου που ξέσπασε στην πόλη Guangdong και στην συνέχεια επεκτάθηκε σε γειτονικές περιοχές (Zhong , et al., 2003).

Ως τρίτος περιορισμός είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι δεν πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση της ποιότητας των ερευνών λόγω της μεθοδολογικής και χρονικής ετερογένειας των μελετών.

## Συμπέρασμα-Προτάσεις

Η έναρξη του COVID-19 έγινε στην Κίνα και οι επαγγελματίες υγείας σύμφωνα με μελέτες που έχουν διενεργηθεί ανησυχούσαν καθημερινά καθώς διέτρεχαν κίνδυνο μόλυνσης ενώ παράλληλα ήταν στην πρώτη γραμμή της μάχης για την αντιμετώπιση του ιού (Deressa, et al., 2021). Η πανδημία του COVID-19 αποτελεί ένα πρωτοφανές παγκόσμιο φαινόμενο το οποίο επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τόσο την σωματική όσο και την ψυχική υγεία των ανθρώπων (Wang, et al., 2022). Μάλιστα ο ΠΟΥ (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας) έχει προειδοποιήσει για πιθανές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των επαγγελματιών υγείας και πόσο μπορεί να επηρεαστεί η αποδοτικότητα τους (Pollock, et al., 2020). Υπο τις συνθήκες που είχαν να αντιμετωπίσουν οι επαγγελματίες υγείας, η ανάγκη για παρακίνηση ήταν πολυτιμότερη από ποτέ. Η έννοια της παρακίνησης έχει μεγάλη σημασία, τόσο των εργαζομένων γενικότερα όσο και των επαγγελματιών υγείας εν μέσω COVID-19 ειδικότερα, που αποτελεί και την κεντρική έννοια της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Στην εργασία αυτή μελετήθηκαν χώρες σε Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, στις οποίες η πανδημία έκανε αισθητή την παρουσία της, προκειμένου να αναδειχθούν ποιες μέθοδοι παρακίνησης ήταν οι αποτελεσματικότερες για τους επαγγελματίες υγείας. Έχοντας ως οδηγό τα δεδομένα των ερευνών που παρουσιάστηκαν στην διπλωματική αυτή, οι πλέον αποδοτικοί παράγοντες παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας κατά την διάρκεια του COVID-19 ήταν οι ακόλουθες :

- καλές εργασιακές σχέσεις
- στήριξη από την ηγεσία
- επαγγελματική κατεύθυνση
- αναγνώριση της συνεισφοράς τους από το κράτος
- τεχνολογικά μέσα
- προστατευτικά μέσα

Ο οικονομικός παράγοντας παρά το γεγονός ότι λειτούργησε βοηθητικά, δεν είχε πρωταγωνιστικό ρόλο. Με βάση τις έρευνες αλλά και τις θεωρίες που παρουσιάσαμε αποδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι στην υγεία και όχι μόνο αποζητούν επιπλέον χαρακτηριστικά προκειμένου να αποκτήσουν κίνητρα. Με βάση τις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για την Κίνα και τα αποτελέσματα τους αναδεικνύεται ότι η αμεσότητα και η εξαιρετική χρήση της τεχνολογίας είχαν θετικά αποτελέσματα. Η Κίνα εξασφάλισε πολύ γρήγορα τον απαραίτητο προστατευτικό εξοπλισμό για τους επαγγελματίες υγείας και

αυτό οδήγησε στην μείωση του άγχους για μετάδοση του ιού στην οικογένειά τους ή στον επαγγελματικό τους χώρο αλλά και μείωση της πιθανότητας νόσησης των ιδίων. Η ψυχική υγεία των επαγγελματιών υγείας πλήγηκε σε μεγάλο βαθμό και η Κίνα είχε άμεση θετική δράση καθώς παρείχε ειδικές εφαρμογές ψυχολογικής στήριξης που κρίθηκαν ιδιαίτερα βοηθητικές.

Σε κάθε περίπτωση ο ρόλος του υπεύθυνου είναι πολύ σημαντικός καθώς μέσα από την κατάλληλη παρακίνηση δύνανται να επιτύχει τα καλύτερα αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό που διοικεί.

Από τα πολυτιμότερα συστατικά μιας επιτυχημένης εργασίας αποτελεί η θετική στάση των συναδέλφων και η αξιολόγηση της συνεισφοράς τους από την διοίκηση του οργανισμού τόσο λεκτικά όσο και έμπρακτα (προαγωγή, αύξηση μισθού, ανάληψη ευθυνών). Η εργασία σε ένα ασφαλές περιβάλλον έχει θετικά αποτελέσματα στους εργαζόμενους όπως και η δυνατότητα να εξελιχθούν.

Στο σημείο αυτό θα παρατεθούν ορισμένες προτάσεις, οι οποίες κρίνεται ότι αποτελούν σημαντικές μεταβλητές στην παρακίνηση των εργαζομένων υγείας τόσο εντός όσο και εκτός πανδημίας. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερο επάγγελμα το οποίο επηρεάζει τους εργαζόμενους όχι μόνο σωματικά αλλά και ψυχικά. Για αυτόν ακριβώς το λόγο συνίσταται να παρέχεται σε όλους τους εργαζόμενους δωρεάν ψυχολογική υποστήριξη είτε σταδιακά είτε μόνιμα προκειμένου να λαμβάνουν την κατάλληλη ψυχολογική βοήθεια και να είναι υγιείς. Η εργασία αυτή αποτελεί πηγή έμπνευσης για περαιτέρω μελέτη ορισμένων ζητημάτων που θεωρείται ότι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων όπως η ψυχική υγεία αλλά και η σημασία του σωστού υπεύθυνου.

Πρώτα από όλα θεωρείται αναγκαίο να υπάρχει θεραπευτικό και νοσηλευτικό πρωτόκολλο για έκτακτες ανάγκες και να γίνεται εκπαίδευση όλων των επαγγελματιών υγείας προκειμένου να δρουν συνολικά με συγκεκριμένο τρόπο και να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική διαχείριση των εκάστοτε συνθηκών.

Η αδιάκοπη εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα για την αποτελεσματικότητά τους, ιδιαίτερα σε περίοδο κρίσης ανεξαρτήτως είδους. Από την συνεχή διεύρυνση των γνώσεων τους θα επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους και θα ωφεληθούν τόσο οι ίδιοι όσο και ο οργανισμός για τον οποίο εργάζονται. Η προαγωγή της υγείας επιτυγχάνεται με την συνεχή προσπάθεια όλων και γι' αυτό απαιτείται υψηλού επιπέδου εκπαίδευση από την οποία θα ωφεληθούν καθώς θα έχουν την δυνατότητα να εξελιχθούν μέσα από νέες γνώσεις, δεξιότητες ενώ παράλληλα αποκτούν σύνδεση και αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους τους.

Ένας οργανισμός υγείας είναι σημαντικό να σέβεται τα κίνητρα των εργαζομένων του και να παρέχει αναγνώριση των προσπαθειών τους έμπρακτα μέσα από την επιβράβευση και την ενθάρρυνση ώστε να συνεχίσουν την προσπάθεια τους.

Επιπρόσθετα η εκπαίδευση των εργαζομένων σε καλό εργασιακό κλίμα είναι απαραίτητο στοιχείο καθώς από τις έρευνες αποδείχθηκε ότι ο κινητήριος παράγοντας κατά την πανδημία υπήρξαν οι καλές εργασιακές σχέσεις.

Εν κατακλείδι, με γνώμονα ότι η σωστή διαχείριση αρχίζει από τον υπεύθυνο, είναι πολύ σημαντικό να τους παρέχεται εκπαίδευση που να τους υποδεικνύει την κατάλληλη πορεία διαχείρισης σε μια περίοδο κρίσης και όχι μόνο, προκειμένου να αποκτήσουν τα απαραίτητα εφόδια τόσο υλικά όσο και μεθοδολογικά για την αποτελεσματική καθοδήγηση του προσωπικού τους.

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Shearer, D. A., 2012. *Management styles and motivation*. [Online]

Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23130386/>

[Accessed 3 April 2023].

Alshallah , S., 2004. *Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees?*.

[Online]

Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15098904/>

[Accessed 18 APRIL 2023].

Anon., n.d. [Online]

Available at: <https://www.minfin.gr/-/d-t-katabole-tes-paroches-ethikes-anagnorises-se-giatrous-noseleutes-steleche-tou-ekab-kai-tes-politikes-prostasias-paratase-tes-prothesmias-ekdeloses>

Armstrong, M. & Taylor, S., 2014. *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. [Online]

Available at:

[https://www.academia.edu/75052213/ARMSTRONGS\\_HANDBOOK\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_PRACTICE](https://www.academia.edu/75052213/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE)

[Accessed 2023].

Boyatzis, R. E. et al., 2020. *McClelland, David C.*. [Online]

Available at: [https://www.researchgate.net/publication/347343043\\_McClelland\\_David\\_C](https://www.researchgate.net/publication/347343043_McClelland_David_C)

[Accessed 2023].

Cai, H. et al., 2020. *Psychological Impact and Coping Strategies of Frontline Medical Staff in Hunan Between January and March 2020 During the Outbreak of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) in Hubei, China*. [Online]

Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7177038/>

[Accessed 9 MAY 2023].

Chambers, D. W., 2007. *Motivation*. [Online]

Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18232579/>

[Accessed 12 ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2023].

Chen, S. C. et al., 2020. *Fangcang shelter hospitals: a novel concept for responding to public health emergencies*. [Online]

Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7270591/>  
[Accessed 28 APRIL 2023].

Chen, S. et al., 2021. *Providing targeted psychological support to frontline nurses involved in the management of COVID-19: An action research*. [Online]  
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8013568/>  
[Accessed 6 APRIL 2023].

Cobilinschi, C. et al., 2021. *Motivation of healthcare providers during COVID19 pandemic outbreak*. [Online]  
Available at: <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1358840>  
[Accessed APRIL 2023].

De Leo, A., Cianci, E., Mastore, P. & Gozzoli, C., 2021. *Protective and Risk Factors of Italian Healthcare Professionals during the COVID-19 Pandemic Outbreak: A Qualitative Study*. [Online]  
Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33430022/>  
[Accessed 17 3 2023].

Deressa, W. et al., 2021. *Risk perceptions and preventive practices of COVID-19 among healthcare professionals in public hospitals in Addis Ababa, Ethiopia*. [Online]  
Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34170910/>  
[Accessed 1 March 2023].

Fang, M. et al., 2021. *Drivers and mediators of healthcare workers' anxiety in one of the most affected hospitals by COVID-19: a qualitative analysis*. [Online]  
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7938469/>  
[Accessed 20 APRIL 2023].

Franco, L. M., Bennett, S. & Kanfer, R., 2002. *Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework*. [Online]  
Available at:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277953601000946?via%3Dihub>  
[Accessed 2023].

Goktas, S., Gezinci, E. & Kartal, H., 2022. *The Effects of Motivational Messages Sent to Emergency Nurses During the COVID-19 Pandemic on Job Satisfaction, Compassion Fatigue, and Communication Skills: A Randomized Controlled Trial*. [Online]

Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9226325/>  
[Accessed 25 FEBRUARY 2023].

Hanum, A. L. et al., 2022. *Professional identity, job satisfaction, and intention to stay among clinical nurses during the prolonged COVID-19 pandemic: A mediation analysis.* [Online]

Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9874386/>  
[Accessed 7 MAY 2023].

Heo, Y., Lee, M. & Jang, S. J., 2021. *Intentions of frontline nurses regarding COVID-19 patient care: A cross-sectional study in Korea.* [Online]

Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8250349/>  
[Accessed 20 APRIL 2023].

Jefferson, L., Heathcote, C. & Bloor, K., 2022. *General practitioner wellbeing during the COVID-19 pandemic: a qualitative interview study.* [Online]

Available at: <https://www.medrxiv.org/content/10.1101/2022.01.26.22269874v1.full>  
[Accessed 27 APRIL 2023].

Jwmaa, S. J. et al., 2022. *Motivation: Does employee motivation have influence on job satisfaction?.* [Online]

Available at:

[https://www.researchgate.net/publication/366196146\\_Motivation\\_Does\\_employee\\_motivation\\_have\\_influence\\_on\\_job\\_satisfaction#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/366196146_Motivation_Does_employee_motivation_have_influence_on_job_satisfaction#fullTextFileContent)

Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J. & Antes, G., 2003. *Five steps to conducting a systematic review.* [Online]

Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC539417/>  
[Accessed 1 February 2023].

Lee, . S.-g. & Kim, B., 2022. *Factors Affecting Nurses' Health Promotion Behavior during the COVID-19 Pandemic Based on the Information–Motivation–Behavioral Skills Model.* [Online]

Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9227015/>  
[Accessed 12 APRIL 2023].

McClelland, D., n.d. *Human Achievement and Motivation Research.* [Online]

Available at: <https://psychology.fas.harvard.edu/people/david-mcclelland>



Morishita, K., Katase, K., Ishikane, . M. & Otomo, Y., 2022. *Motivating factors for frontline healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A survey in Japan*. [Online] Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9803592/> [Accessed 2 APRIL 2023].

Morosan-Danila, L., Nastase, C. & Grigoras-Ichim, C.-E., 2020. *The Link Between Employees' Motivation With Organisation's Performance*. [Online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/343192048\\_The\\_Link\\_Between\\_Employees'\\_Motivation\\_With\\_Organisation's\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/343192048_The_Link_Between_Employees'_Motivation_With_Organisation's_Performance) [Accessed 2 April 2023].

Petri, H. L. & Govern, J. M., 2004. *Motivation. THEORY, RESEARCH AND APPLICATION*. [Online] Available at: [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=DbwKAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=motivation+theory&ots=1jR3fHdEYO&sig=nT\\_CGTFAh7Epy78WTPNB3pon25Y&redirect\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=DbwKAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=motivation+theory&ots=1jR3fHdEYO&sig=nT_CGTFAh7Epy78WTPNB3pon25Y&redirect_esc=y#v=onepage&q&f=true) [Accessed 2023].

Pollock, A. et al., 2020. *Interventions to support the resilience and mental health of frontline health and social care professionals during and after a disease outbreak, epidemic or pandemic: a mixed methods systematic review*. [Online] Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8226433/> [Accessed April 4 2023].

Rose, S., Hartnett, J. & Pillai, S., 2021. *Healthcare worker's emotions, perceived stressors and coping mechanisms during the COVID-19 pandemic*. [Online] Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8270181/> [Accessed 13 MARCH 2023].

Rossidis, I., Ασπρίδης, Γ., Μπούας, Κ. & Κατισμάρδος, Π., 2015. *Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της*. [Online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/319645619\\_Oi\\_beltistes\\_praktikes\\_parakineses\\_kai\\_e\\_epharmoge\\_tous\\_sten\\_ellenike\\_demosia\\_dioikese\\_gia\\_ten\\_auxese\\_tes\\_apodotikotet](https://www.researchgate.net/publication/319645619_Oi_beltistes_praktikes_parakineses_kai_e_epharmoge_tous_sten_ellenike_demosia_dioikese_gia_ten_auxese_tes_apodotikotet)

as tes

[Accessed Απρίλιος 2023].

Sánchez, G. C. et al., 2022. *Online Mindfulness Experience for Emotional Support to Healthcare staff in times of Covid-19*. [Online]

Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8789545/>

[Accessed APRIL 2023].

Tang, Y. et al., 2022. *The impact of nurses' sense of security on turnover intention during the normalization of COVID-19 epidemic: The mediating role of work engagemen*.

[Online]

Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9751979/>

[Accessed 11 APRIL 2023].

Taormina, R. J. & Gao, J. H., 2013. *Maslow and the motivation hierarchy: measuring satisfaction of the needs*. [Online]

Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23858951/>

[Accessed 19 February 2023].

Thai, T. T. et al., 2021. *Healthcare Workers' Emotions, Stressor Experiences and Coping Strategies During the COVID-19 Pandemic in Vietnam*. [Online]

Available at:

<https://www.tandfonline.com/doi/epub/10.2147/RMHP.S322929?needAccess=true&role=button>

[Accessed MAY 1 2023].

Timofeev, D. A. et al., 2022. *The labor motivation in professional groups of medical organization*. [Online]

Available at:

[https://www.researchgate.net/publication/358618374\\_The\\_labor\\_motivation\\_in\\_professional\\_groups\\_of\\_medical\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/358618374_The_labor_motivation_in_professional_groups_of_medical_organization)

Tsounis, A. & Sarafis, P., 2016. *Η Έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Αποτελέσματα στην Εργασιακή Απόδοση*. [Online]

Available at:

[https://www.researchgate.net/publication/305617957\\_H\\_Ennoia\\_tes\\_Epangelmatikes\\_Ikanopoiyses\\_Theoretikes\\_Prosengiseis\\_kai\\_Apotelesmata\\_sten\\_Ergasiake\\_Apodose](https://www.researchgate.net/publication/305617957_H_Ennoia_tes_Epangelmatikes_Ikanopoiyses_Theoretikes_Prosengiseis_kai_Apotelesmata_sten_Ergasiake_Apodose)

[Accessed May 2023].

- Uman, L. S., 2011. *Systematic Reviews and Meta-Analyses*. [Online]  
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3024725/>  
[Accessed 2023].
- Vo Diem, T. T., Velasquez Tuliao, K. & Chen, C.-W., 2022. *Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions*. [Online]  
Available at: <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/2/49>  
[Accessed 3 March 2023].
- Wang, J. et al., 2022. *Psychosocial Experiences of Front-Line Nurses Working During the COVID-19 Pandemic in Hubei, China: A Qualitative Study*. [Online]  
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8888509/>  
[Accessed 13 MARCH 2023].
- Windarwati, H. D., Ati, N. A. L., Paraswati, M. D. & Ilmy, S. K., 2020. *Stressor, coping mechanism, and motivation among health care workers in dealing with stress due to the COVID-19 pandemic in Indonesia*. [Online]  
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7605806/>  
[Accessed 15 MARCH 2023].
- Xiong, J. et al., 2020. *Impact of COVID-19 pandemic on mental health in the general population: A systematic review*. [Online]  
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7413844/>
- Zhang, Y., 2021. *Strengthening the power of nurses in combating COVID-19*. [Online]  
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7262074/#jonm13023-sec-0009title>  
[Accessed 19 APRIL 2023].
- Zhong , N. et al., 2003. *Epidemiology and cause of severe acute respiratory syndrome (SARS) in Guangdong, People's Republic of China, in February, 2003*. [Online]  
Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140673603146302>  
[Accessed 2023].

## Ελληνική Βιβλιογραφία

Ασπρίδης, Γ., 2020. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. 1η ed. ΑΘΗΝΑ: Κριτική ΑΕ.

ΒΟΣΝΙΑΔΟΥ, Σ., 2007. *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ. ΒΙΟΛΟΓΙΚΕΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΟΦΟΡΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ*. ΑΘΗΝΑ: GUTENBERG.

Γαλάνης, Π., 2009. *Συστηματική ανασκόπηση και μετα-ανάλυση*. [Online]

Available at: <https://www.mednet.gr/archives/2009-6/pdf/826.pdf>

[Accessed 15 Απριλίου 2023].

Ζαβλανός, Μ., 2002. *ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*. ΑΘΗΝΑ: ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Ζαραμπούκα, Κ., 2022. *Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*. [Online]

Available at:

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/26913/1/ZarampoukaKassianiMsc2022.pdf>

[Accessed 20 ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2023].

Καρασσά, Φ., 2006. *Αρχές και μεθοδολογία της συστηματικής*. [Online]

Available at: [https://www.iatrikionline.gr/revmatol\\_4\\_06/01.pdf](https://www.iatrikionline.gr/revmatol_4_06/01.pdf)

[Accessed 2023].

Μάρκοβιτς, Γ., 2002. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού Παρακίνηση-Εξουσία*. ΠΡΩΤΗ ed.

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: UNIVERSITY STUDIO PRESS.

Μπελλάλη, Θ., 2011. *Βασικές Αρχές και Μεθοδολογία της Συστηματικής Ανασκόπησης Ποσοτικών Μελετών*. [Online]

Available at: <http://ejournals.uniwa.gr/index.php/NOS/article/view/1195>

[Accessed 12 Απρίλιος 2023].

Μπόγκα-Καρτέρη, Κ., 2003. *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. ΠΡΩΤΗ ed.

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: UNIVERSITY STUDIO PRESS.

Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ., 2005. *Ψυχολογία-κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού : θεωρία και εμπειρική έρευνα*. [Online]

Available at: <https://amelib.seab.gr/archive/item/23397>

[Accessed Ιανουάριος 2023].

Πατελάρου, Ε. & Μπροκαλάκη, Η., 2010. *Μεθοδολογία της Συστηματικής Ανασκόπησης και Μετα-ανάλυσης*. [Online]

Available at: [http://old-eclass.uop.gr/modules/document/file.php/NRS310/get\\_pdf-123.pdf](http://old-eclass.uop.gr/modules/document/file.php/NRS310/get_pdf-123.pdf)  
[Accessed Φεβρουάριος 2023].

Ρωσσίδης, Ι., 2014. *Η Συμβολή του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης*. ΑΘΗΝΑ: ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

ΣΑΡΑΦΙΔΗ, Ι., 2021. *Ο ΗΓΕΤΗΣ-MANATZER ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ*. [Online]

Available at:

<https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/11991/Download%20Full%20Text.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[Accessed 2023].

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., 2004. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. s.l.:ROSILI.

Χυτήρης, Λ., 2017. *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ. Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*. Δ ed. ΑΘΗΝΑ: ΜΠΕΝΟΥ.