



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Π.Μ.Σ. «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ»

**Οργανωσιακή συμπεριφορά και παρακίνηση προσωπικού στο
Δημόσιο Τομέα: Μελέτη περίπτωσης Κέντρου Υγείας Αιγάλεω**

**Organisational behaviour and motivation of staff in the public sector:
A case study of Egaleo Health Centre**

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΛΑΓΑΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ ΝΤΑΝΟΣ

ΑΙΓΑΛΕΩ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2022



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA
BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT
MSc Program “PUBLIC ADMINISTRATION – PUBLIC MANAGEMENT”**

MSc Thesis prepared in the MSc "Public Administration - Public Management"

**Organisational behaviour and motivation of staff in the public sector:
A case study of Egaleo Health Centre**

ANASTASIA LAGARI

SUPERVISOR: Dr. STAMATIOS DANOS

EGALEO OCTOBER 2022

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

α/α	Όνομα Επώνυμο	Βαθμίδα/Ιδιότητα	Ψηφιακή Υπογραφή
1	ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ ΝΤΑΝΟΣ	ΕΠΟΠΤΗΣ	
2	ΦΑΙΔΩΝ ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ	ΜΕΛΟΣ	
3	ΜΑΡΙΑ-ΗΛΙΑΝΑ ΠΡΑΒΙΤΑ	ΜΕΛΟΣ	

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Λάγαρη Αναστασία του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου ΔΜ1808, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Λάγαρη Αναστασία

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Οργανωσιακή Συμπεριφορά	ΟΣ
Εργασιακή Παρακίνηση	ΕΠ
Κέντρο Υγείας Αιγάλεω	ΚΥΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του ΠΜΣ «*Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ*» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Αισθάνομαι υποχρέωση να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν με οποιοδήποτε τρόπο στην ολοκλήρωση των σπουδών μου και στην πραγματοποίησή της διπλωματικής μου εργασίας και ιδιαίτερα την οικογένειά μου που με ανέχτηκε όλη αυτή την κοπιαστική περίοδο.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Δρ. Σταμάτιο Ντάνο, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα, όπως επίσης και για την καθοδήγηση, τις σημαντικές υποδείξεις και τις διορθώσεις, που ήταν απαραίτητες για την επιτυχή ολοκλήρωσή της, καθώς και το σύνολο των καθηγητών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα για τις γνώσεις που μου μετέφεραν.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	14
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	16
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	19
Κεφάλαιο Πρώτο: Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ψυχολογία	20
1.1 Οργανωσιακή Συμπεριφορά	20
1.2 Οργανωσιακή (Βιομηχανική) Ψυχολογία	22
1.3 Ιστορικό Πλαίσιο	27
1.4 Επιστημονικοί Κλάδοι που συμβάλλουν στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά	32
1.5 Προκλήσεις και Ευκαιρίες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	33
Κεφάλαιο Δεύτερο: Οργανωσιακή Δέσμευση	35
2.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο	35
2.2 Παράγοντες Επίδρασης της Οργανωσιακής Δέσμευσης	37
2.3 Μοντέλα Οργανωσιακής Δέσμευσης	38
2.4 Μοντέλο Οργανωσιακής Δέσμευσης των Meyer & Allen (1991)	39
2.5 Αξιολόγηση Οργανωσιακής Δέσμευσης	40
2.6 Συνέπειες	41
2.7 Οργανωτική Δέσμευση και Άλλες Μεταβλητές	42
Κεφάλαιο Τρίτο: Παρακίνηση (Υποκίνηση)	45
3.1 Θεωρητικό Πλαίσιο	45
3.2 Παράγοντες Παρακίνησης (Υποκίνησης)	49
3.3 Θεωρίες Παρακίνησης (Υποκίνησης)	52
3.4 Θεωρίες Αυτοκαθορισμού/Αυτοδιάθεσης (Deci&Ryan)	59
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	61
Κεφάλαιο Τέταρτο: Εμπειρική Μελέτη	62
4.1 Μεθοδολογικό Πλαίσιο	62
4.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός	62
4.3 Συμμετέχοντες (Δείγμα)	64
4.4 Πιλοτική Μελέτη	65
4.5 Ανάλυση Δεδομένων	66
4.6 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα	67
4.7 Δημογραφικά – Επαγγελματικά Χαρακτηριστικά	68
4.8 Οργανωσιακή Δέσμευση – Συναισθηματική Δέσμευση	70
4.9 Οργανωσιακή Δέσμευση – Ηθική Δέσμευση (ή Δέσμευση λόγω Συνέχειας)	77

4.10	Οργανωσιακή Δέσμευση – Κανονιστική (υπολογιστική) Δέσμευση	82
4.11	Εργασιακή Παρακίνηση – Εξωτερικοί Παράγοντες.....	89
4.12	Εργασιακή Παρακίνηση – Εσωτερικοί Παράγοντες	93
4.13	Παράγοντες – Βαθμοί Διαστάσεων Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	98
4.14	Παράγοντες – Βαθμοί Εργασιακής Παρακίνησης	99
4.15	Συνολική ΟΔ – Εργασιακή Παρακίνηση	100
4.16	Συσχέτιση Συνάφειας Παραγόντων	101
4.17	Επίδραση Δημογραφικών-Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών	106
	ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	110
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	111
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	116
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	127
	I. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	127
	II. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ).....	132

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Τα συστατικά μέρη μιας οργάνωσης ή οργανισμού	21
Διάγραμμα 2. Γνωστικό πεδίο Εργασιακής/Οργανωσιακής Ψυχολογίας	23
Διάγραμμα 3.Βασικό Αντικείμενο της Οργανωσιακής/Βιομηχανικής Ψυχολογίας	24
Διάγραμμα 4. Το εννοιολογικό πλαίσιο της εργασίας	25
Διάγραμμα 5. Οι σταθμοί-ορόσημα της ιστορικής εξέλιξης της Ο/ΒΨ στις ΗΠΑ (Spector, 2012)	27
Διάγραμμα 6. Οι σπουδαιότεροι Ο/Β ψυχολόγοι στις ΗΠΑ (Spector, 2012)	32
Διάγραμμα 7. Συμβολές επιστημονικών κλάδων στην ΟΣ (Robbins & Judge, 2007)	33
Διάγραμμα 8. Προσδιορισμός της ΟΔ (O' Reilly & Chatman, 1986)	35
Διάγραμμα 9. ΟΔ ως ένα παγκόσμιο συναίσθημα (Spector, 2012)	36
Διάγραμμα 10.Μοντέλων Meyer, Allen, &Smith (1993).	36
Διάγραμμα 11. Πλαίσιο του μαύρου κουτιού για την ΟΔ (Black Box)(Βακόλα και Νικολάου, 2019)	38
Διάγραμμα 12. Μοντέλα ερμηνείας ΟΔ	39
Διάγραμμα 13. Επίπεδα υποκίνησης κατά Barton, Poit, Naomi & Felton (1980)	47
Διάγραμμα 14. Κατηγοριοποίηση δυνάμεων υποκίνησης (Χυτήρης, 2001)	48
Διάγραμμα 15. Το θεωρητικό πλαίσιο των εργασιακών κινήτρων (Κάντας, 1997)	48
Διάγραμμα 16. Ιστορική Εξέλιξη των κινήτρων (παρακίνηση)(Clot, 1999)	49
Διάγραμμα 17. Κατηγοριοποίηση Παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τους Deci & Ryan (2000)	50
Διάγραμμα 18. Διεργασία Παρακίνησης	50
Διάγραμμα 19. Διεργασία Παρακίνησης και παράγοντες επίδρασης (Gribbin, 1981)	51
Διάγραμμα 20. Πυραμίδα αναγκών Maslow (Spector, 2012)	52
Διάγραμμα 21. Θεωρία ERG	53
Διάγραμμα 22. Θεωρία 2 παραγόντων του Herzberg (Ζαβλανός, 1998)	54
Διάγραμμα 23. Θεωρία X & Y	55

Διάγραμμα 24. Θεωρία Αναγκών του McClelland	56
Διάγραμμα 25. Θεωρία Προσδοκίας του Vroom	57
Διάγραμμα 26. Βασικά χαρακτηριστικά της Θεωρίας SDT	59
Διάγραμμα 27. Ερευνητικός Σχεδιασμός	62
Διάγραμμα 28. Δειγματολογικός Σχεδιασμός (δείγμα μελέτης)	64
Διάγραμμα 29. Ανάλυση Δεδομένων Εμπειρικής Μελέτης	66
Διάγραμμα 30. Η εσωτερική διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων	112
Διάγραμμα 31. U μοντέλο	113

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Πεδία απασχόλησης των οργανωσιακών ψυχολόγων (Landy and Conte, 2007)	26
Πίνακας 2. Οι 4 Δηλώσεις από το ερωτηματολόγιο της ΟΔ των Mowday et al. (1979)	40
Πίνακας 3. 6 Δηλώσεις από των Meyer, Allen, and Smith (1993) - Κλίμακα οργανωτικής δέσμευσης τριών συστατικών στοιχείων	41
Πίνακας 4. Μέσες συσχετίσεις τύπων οργανωσιακής δέσμευσης με τέσσερις μεταβλητές εργασίας	42
Πίνακας 5. Δειγματικό Προφίλ Πιλοτικής Μελέτης (n=6)	64
Πίνακας 6. Ανάλυση Αξιοπιστίας Εμπειρικής Μελέτης	67
Πίνακας 7. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 1	69
Πίνακας 8. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 2	70
Πίνακας 9. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 3	71
Πίνακας 10. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 4	72
Πίνακας 11. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 5	73
Πίνακας 12. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 6	74
Πίνακας 13. Στατιστικό Προφίλ της Συναισθηματικής Δέσμευσης (ερωτήσεις 1η – 6η)	75
Πίνακας 14. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 7	76
Πίνακας 15. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 8	77
Πίνακας 16. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 9	77
Πίνακας 17. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 10	78
Πίνακας 18. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 11	79
Πίνακας 19. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 12	80
Πίνακας 20. Στατιστικό Προφίλ της Δέσμευσης λόγω Συνέχειας (ερωτήσεις 7 ^η – 12 ^η)	81
Πίνακας 21. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 13	82
Πίνακας 22. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 14	83
Πίνακας 23. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 15	83
Πίνακας 24. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 16	84
Πίνακας 25. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 17	85

Πίνακας 26. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 18	86
Πίνακας 27. Στατιστικό Προφίλ της Κανονιστικής Δέσμευσης (ερωτήσεις 13η – 18η)	87
Πίνακας 28. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 19	88
Πίνακας 29. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 20	88
Πίνακας 30. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 21	89
Πίνακας 31. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 22	90
Πίνακας 32. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 23	91
Πίνακας 33. Στατιστικό Προφίλ των Λόγων Συμμετοχής σε Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα (ερωτήσεις 19 ^η – 23 ^η)	91
Πίνακας 34. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 24	92
Πίνακας 35. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 25	93
Πίνακας 36. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 26	93
Πίνακας 37. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 27	94
Πίνακας 38. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 28	95
Πίνακας 39. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 29	96
Πίνακας 40. Στατιστικό Προφίλ των Λόγων Συμμετοχής σε Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα (ερωτήσεις 24 ^η – 29 ^η)	97
Πίνακας 41. Στατιστικό Προφίλ Παραγόντων Βαθμών Διαστάσεων ΟΔ	97
Πίνακας 42. Στατιστικό Προφίλ Παραγόντων Εργασιακής Παρακίνησης	98
Πίνακας 43. Στατιστικό Προφίλ Παραγόντων Εργασιακής Παρακίνησης	99
Πίνακας 44. Ανάλυση Αξιοπιστίας Παραγόντων ΟΔ & Εργασιακής Παρακίνησης	100
Πίνακας 45. Ανάλυση Αξιοπιστίας Συνολικών Παραγόντων ΟΔ (ΣΟΔ) & Εργασιακής Παρακίνησης (ΣΒΠ)	100
Πίνακας 46. Ανάλυση Συσχέτισης Παραγόντων ΟΔ (& Εργασιακής Παρακίνησης)	104
Πίνακας 47. Ανάλυση Συσχέτισης Συνολικών Παραγόντων ΟΔ (ΣΟΔ) & Εργασιακής Παρακίνησης (ΣΒΠ)	104
Πίνακας 48. Σύνοψη Αποτελεσμάτων Επίδρασης Δημογραφικών-Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών	106

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Προφίλ Φύλου	68
Γράφημα 2. Ηλικιακές Κατηγορίες	68
Γράφημα 3. Μορφωτικό Επίπεδο	68
Γράφημα 4. Προφίλ Προϋπηρεσίας	69
Γράφημα 5. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 1	70
Γράφημα 6. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 2	71
Γράφημα 7. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 3	72
Γράφημα 8. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 4	73
Γράφημα 9. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 5	74
Γράφημα 10. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 6	75
Γράφημα 11. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 7	76
Γράφημα 12. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 8	77
Γράφημα 13. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 9	78
Γράφημα 14. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 10	79
Γράφημα 15. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 11	80
Γράφημα 16. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 12	81
Γράφημα 17. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 13	82
Γράφημα 18. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 14	83
Γράφημα 19. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 15	84
Γράφημα 20. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 16	85
Γράφημα 21. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 17	86
Γράφημα 22. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 18	87
Γράφημα 23. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 19	88
Γράφημα 24. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 20	89
Γράφημα 25. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 21	90
Γράφημα 26. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 22	90
Γράφημα 27. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 23	91
Γράφημα 28. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 24	92
Γράφημα 29. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 25	93
Γράφημα 30. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 26	94
Γράφημα 31. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 27	95
Γράφημα 32. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 28	95
Γράφημα 33. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 29	96
Γράφημα 34. Συγκριτική Γραφική Απεικόνιση Βαθμών Διαστάσεων ΟΔ	98
Γράφημα 35. Συγκριτική Γραφική Απεικόνιση Παραγόντων Εργασιακής Παρακίνησης	99
Γράφημα 36. Διάγραμμα Box & Whisker της Συναισθηματικής Δέσμευσης	101
Γράφημα 37. Διάγραμμα Box & Whisker της Δέσμευσης Συνέχειας	101
Γράφημα 38. Διάγραμμα Box & Whisker της Κανονιστικής Δέσμευσης	101
Γράφημα 39. Διάγραμμα Box & Whisker των Εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης	102
Γράφημα 40. Διάγραμμα Box & Whisker των Εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης	102
Γράφημα 41. Διάγραμμα Box & Whisker του ΣΟΔ	102
Γράφημα 42. Διάγραμμα Box & Whisker του ΣΒΠ	103

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σήμερα, η οικονομία μέσω της παγκοσμιοποίησης, επέφερε σπουδαίες αλλαγές στο κόσμο των επιχειρήσεων και στις αγορές, ενώ όσον αφορά τον *δημόσιο τομέα*, αυτός διαθέτει ιδιαιτερότητα αφού περιλαμβάνει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και λειτουργίες, που συνδέονται με την βασική αποστολή της, την εξυπηρέτηση των πολιτών. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η *Οργανωσιακή Δέσμευση*, *ΟΔ (organizational commitment)* και η *Εργασιακή Παρακίνηση*, (*Workmotivation*) έχουν μια ιδιαίτερα αξία. Η πρώτη σχετίζεται με ουσιαστικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, ενώ οι περισσότερες θεωρητικές ερμηνείες της δεύτερης, συνδέονται με όρους όπως «*επίτευξη στόχου*» και «*προσωπική σκέψη*» εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η μελέτη της ΟΔ και των παραγόντων της εργασιακής παρακίνησης, καθώς και την διερεύνηση του βαθμού της ΟΔ σε σύνδεση με τους παράγοντες παρακίνησης στο *Κ.Υ. «Αιγάλεω» (ΚΥΑ)*. Μεθοδολογικά, η έρευνα είναι ποσοτική με χρήση ερωτηματολογίου ενώ αξιοποιήθηκε η στατιστική ως τεχνική επεξεργασίας ερευνητικών δεδομένων. Το μέγεθος του δείγματος στην παρούσα εμπειρική έρευνα προσεγγίζει τα 50 άτομα, ενώ αφορά τουλάχιστον το 90% του ανθρώπινου δυναμικού του ΚΥΑ (n>50). Συνολικά, επίσης βρέθηκε ότι η συνολική οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή παρακίνηση έχουν θετική και μέτρια συσχέτιση ($r=,298$) με στατιστική σημαντικότητα ($p<,05$). Στην διεθνή βιβλιογραφία, η ΟΔ συσχετίζεται με την Εργασιακή Παρακίνηση, και ιδιαίτερα με την συναισθηματική δέσμευση μεταξύ του προσωπικού. Επιπρόσθετα, βρέθηκε ότι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν την συνολική οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή παρακίνηση.

Λέξεις Κλειδιά – Οργανωσιακή Δέσμευση, Εργασιακή Παρακίνηση, Κ.Υ. «Αιγάλεω» (ΚΥΑ)

ABSTRACT

Today, the economy, through globalisation, has brought about major changes in the world of business and markets, while as far as the public sector is concerned, it has its own specific characteristics and functions, linked to its basic mission of serving citizens. In this environment, Organizational Commitment (OC) and Work Motivation (WM) have a particular value. The former relates to meaningful work attitudes and behaviours, while most theoretical interpretations of the latter are associated with terms such as 'goal achievement' and 'personal thinking' within the work environment. The purpose of this study is to investigate the degree of OC and the factors of work motivation, as well as to explore the degree of OC in relation to motivational factors in the "Egaleo" Health Care Centre (KYA). Methodologically, the research is quantitative using a questionnaire while statistics was utilized as a research data processing technique. The sample size in this empirical research is close to 50 people, and it involves at least 90% of the human resources of the KYA ($n > 50$). Overall, it was also found that overall organizational commitment and work motivation have a positive and moderate correlation (.298) with statistical significance ($< .05$). In the international literature, OC is correlated with Work Motivation, and especially with emotional commitment among staff. In addition, demographic factors were found to influence overall organizational commitment and work motivation.

Key words - Organizational Commitment (OC), Work Motivation (WM), "Egaleo" Health Care Centre (KYA)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα, η οικονομία μέσω της παγκοσμιοποίησης, επέφερε σπουδαίες αλλαγές στο κόσμο των επιχειρήσεων και στις αγορές, με βασικά στοιχεία την *καινοτομία*, την *συνεχή αλλαγή*, και την *ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών/καταναλωτών*, που οδήγησαν στην μετάβαση του προσωπικού, από μια απλή διάσταση της επιχείρησης ή οργανισμού, σε ένα *κρίσιμο στρατηγικό πόρο*. Η *σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΣΔΑΔ)* πλέον περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως την διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου, του ατομικού ταλέντου, και της διάθεσης για προσφορά, ενώ καταλαμβάνει όλο και σπουδαιότερο ρόλο μέσα στους οργανισμούς και επιχειρήσεις (Ιορδάνογλου, 2008).

Οι εξελίξεις αυτές, επηρεάζουν τις μορφές εργασίας, πέραν της οργάνωσης και των λειτουργιών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Αυτές επηρεάζουν την εργασιακή ψυχολογία, αλλά παράλληλα, δημιουργεί αισθήματα εργασιακής ανασφάλειας και άγχους, με συνέπεια οι κοινωνίες που δέχονται τέτοιες αλλαγές, να θεωρούνται ως κοινωνίες «*ρίσκου*» (Beck, 2000).

Όσον αφορά τον *δημόσιο τομέα*, αυτός διαθέτει ιδιαιτερότητα αφού περιλαμβάνει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και λειτουργίες, που συνδέονται με την βασική αποστολή της, την εξυπηρέτηση των πολιτών. Η σύγχρονη εκδοχή διοίκησης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, το ανθρώπινο δυναμικό δεν ακολουθεί το πρωταρχικό σκοπό των ιδιωτικών οργανισμών που συνδέεται με την επιβίωση τους. Από την άλλη πλευρά, οι ατομικοί στόχοι του κάθε δημόσιου υπαλλήλου αποτελούν σημαντικό κριτήριο για το συνολικό παραγόμενο έργο, προσφέροντας παράλληλα κίνητρα για επιμόρφωση και απόκτηση σύγχρονων δεξιοτήτων (skills). Στη σημερινή εποχή, οι εργαζόμενοι σε μια σύγχρονη δημόσια διοίκηση (new public management) έχουν σημαντική αξία, ενώ το δημόσιο μάνατζμεντ θα πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να βελτιώνει εργασιακό περιβάλλον των δημοσίων υπαλλήλων (Ραμματά, 2011).

Η ιδιότητα που χαρακτηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε δημόσια διοίκηση είναι η *ισοβιότητα* ή *μονιμότητα* που σχετίζεται με την εργασιακή σχέση και αφορά την ανάληψη μακροχρόνιας εργασιακής δέσμευσης προς την κεντρική διοίκηση. Αυτή η «*ιδιαιτερότητα*» υποχρεώνει το δημόσιο μάνατζμεντ παντού να επενδύσει στη διαφάνεια και λογοδοσία αναφορικά με την στελέχωση του δημόσιου τομέα (π.χ. ΑΣΕΠ στην Ελλάδα), στην εξασφάλιση κινητικότητας (mobility), στην

συνεχή επιμόρφωση και δια βίου μάθηση, στην αξιολόγηση και στην υιοθέτηση ηθικών και δεοντολογικών αρχών (Ραμματά, 2011). Άλλωστε, η φύση της εργασίας του δημόσιου υπαλλήλου διακρίνεται και βασίζεται από σημαντικές αρχές όπως την ισότητα των ανθρώπων, την ουδετερότητα, τη συνέχεια της διοίκησης & εξουσίας, τη διαθεσιμότητα κλπ.¹

Όσον αφορά στον κλάδο της Υγείας (και ειδικότερα την Δημόσια Υγεία και το δημόσιο σύστημα υγείας), η Διαχείριση του σχετικού προσωπικού, έχει σπουδαίο ρόλο, παρόλο που οι συναφείς οργανισμοί υστέρησαν στην αποδοχή της σημασίας του. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας και η επαγγελματική εξουθένωση διερευνήθηκαν αργότερα συγκριτικά με τους άλλους κλάδους του δημόσιου τομέα (Paleologou et al., 2006). Επομένως, υπήρξε άνοδος των σχετικών μελετών διερεύνησης των καλών πρακτικών (κίνητρα, λειτουργίες & δομές εργασιακού περιβάλλοντος) στο πεδίο της διοίκησης μονάδων υγείας.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η *Οργανωσιακή Δέσμευση, ΟΔ (organizational commitment)* και η *Εργασιακή Παρακίνηση, (Workmotivation)* έχουν μια ιδιαίτερα αξία. Η πρώτη σχετίζεται με ουσιαστικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, ενώ οι περισσότερες θεωρητικές ερμηνείες της δεύτερης, συνδέονται με όρους όπως «*επίτευξη στόχου*» και «*προσωπική σκέψη*» εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (Βακόλα και Νικολάου, 2019).

Όλα τα παραπάνω στοιχεία, συνηγορούν στην ανάγκη διερεύνησης των αντιλήψεων σχετικά με την ΟΔ και την εργασιακή παρακίνηση, χαρακτηρίζοντας *ερευνητικά ενδιαφέροντα* την συνδυαστική εξέταση τους για την περίπτωση των *μονάδων υγείας*. Γενικά, ο *κλάδος της δημόσιας υγείας & περίθαλψης* (ιδιαίτερα ο *πρωτοβάθμιος*) προϋποθέτει την επάρκεια σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, επηρεαζόμενος από την εξέλιξη της ιατρικής επιστήμης & τεχνολογίας, όπως επίσης και της νοσηλευτικής πρακτικής. Η σημασία της ΟΔ και της εργασιακής παρακίνησης, στο επιστημονικό πεδίο της οργανωσιακής & εργασιακής ψυχολογίας, είναι μεγάλης σημασίας για κάθε οργανισμό ή επιχείρηση, ανεξαρτήτου κατηγορίας ή είδους, καθώς συνδέονται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό έχει ως συνέπεια, το *ερευνητικό πρόβλημα* που τίθεται, να αφορά την μελέτη της ΟΔ και των παραγόντων της εργασιακής παρακίνησης, καθώς και την διερεύνηση του βαθμού της ΟΔ σε σύνδεση με τους παράγοντες παρακίνησης στο *Κ.Υ. «Αιγάλεω»*.

¹ Ψήφισμα Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου σχετικά με τον κώδικα Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (6-9-2001).

Τέλος, η διάρθρωση της παρούσας εμπειρικής μελέτης διακρίνεται σε τρία μέρη:

- *Θεωρητικό υπόβαθρο.* Περιλαμβάνει τρία κεφάλαια (οργανωσιακή συμπεριφορά & ψυχολογία, οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή παρακίνηση).
- *Εμπειρικό μέρος.* Περιλαμβάνει το μεθοδολογικό & ερευνητικό πλαίσιο και σχεδιασμό, καθώς και τη παρουσίαση των αποτελεσμάτων.
- *Συμπεράσματα.* Περιλαμβάνει τα τελικά συμπεράσματα, και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

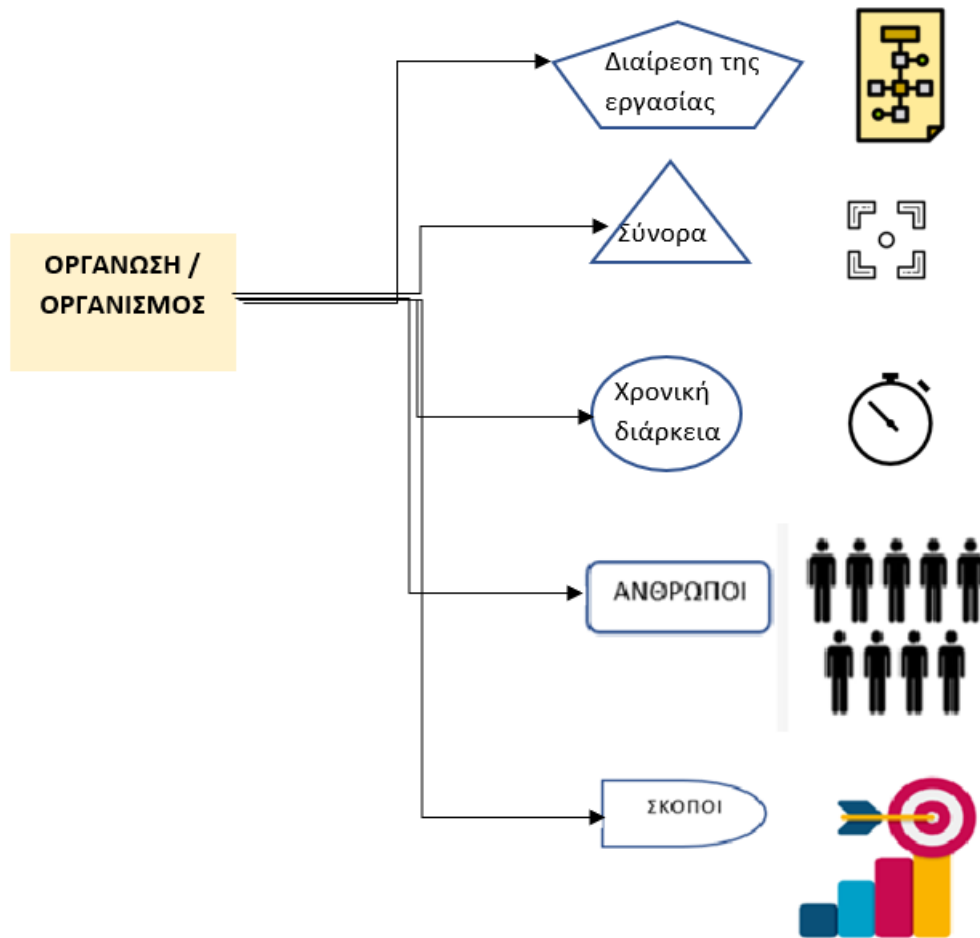
Κεφάλαιο Πρώτο: Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ψυχολογία

Στο εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα θεωρητικά & ιστορικά πλαίσια της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής/βιομηχανικής, όπως επίσης και η σημασία τους στην επιστήμη του μάνατζμεντ.

1.1 Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Οι περισσότεροι άνθρωποι στον σημερινό βιομηχανοποιημένο κόσμο έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με *οργανώσεις* ή *οργανισμούς* (*organization*) καθημερινά (π.χ. supermarket). Ο *οργανισμός* ή *οργάνωση*, ωστόσο, μπορεί να απασχολεί χιλιάδες, ακόμη και δεκάδες χιλιάδες άτομα που είναι συλλογικά υπεύθυνα να φροντίζουν ώστε τα προϊόντα που παράγει ή διαχειρίζεται να είναι συνεχώς διαθέσιμα σε κάθε υποκατάστημά του. Αυτό απαιτεί τη συντονισμένη δράση πολλών ατόμων, πιθανότατα σε πολλές χώρες. Περισσότερο είναι να σημειωθεί ότι, η διαχείριση μιας τόσο περίπλοκης επιχείρησης είναι εξαιρετικά δύσκολη. Απαιτείται να αξιοποιηθούν διάφοροι επιστημονικοί κλάδοι για τον καλύτερο συντονισμό τόσων ανθρώπων. Ένας τέτοιος κλάδος είναι η *οργανωσιακή συμπεριφορά*, όπως και η *οργανωσιακή/βιομηχανική ψυχολογία* (Spector, 2012, Βακόλα και Νικολάου, 2019).

Ως οργάνωση ή οργανισμός θα μπορούσε να προσδιορισθεί μια διακριτή *κοινωνική οντότητα* που μέσω της διαίρεσης της εργασίας, στοχεύει στην υλοποίηση, βάση χρονικού προγραμματισμού, κάποιων επιδιωκόμενων σκοπών. Τα δε συστατικά στοιχεία της είναι τα κυρίως τα εξής: **(α) Άνθρωποι**, **(β) Σκοποί**, **(γ) Διαίρεση της εργασίας**, **(δ) Σύνορα**, και **(ε) Χρονική διάρκεια** (Διάγραμμα 1). Επιπλέον, οι οργανισμοί ή οργανώσεις, έχουν ιδιαίτερη σημασία ως *κοινωνικοί θεσμοί*, καθώς είναι σημαντικό η διερεύνηση της επίδρασης τους στην ανθρώπινη συμπεριφορά και της επιρροής τους ευρύτερα στην κοινωνία. Επιπρόσθετα, χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό συντονισμού, ενώ οι πληροφορίες που διακινούνται εντός αυτών, δεν ακολουθούν μόνο πολύ συγκεκριμένους διαύλους, αλλά παρουσιάζουν επίσης, μεγάλο βαθμό εξειδίκευσης του περιεχομένου τους. Επομένως, οι κάθε λογής επιχειρήσεις, οργανισμοί και δημόσιοι φορείς & θεσμοί (March and Simon, 2003).



Διάγραμμα 1. Τα συστατικά μέρη μιας οργάνωσης ή οργανισμού

Η *οργανωσιακή συμπεριφορά-ΟΣ* (*organizational behavior*) είναι ένα επιστημονικό πεδίο που έχει σχέση με την *Οργανωσιακή Ψυχολογία-ΟΨ* (*Organizational Psychology*), δηλαδή ένα κλάδο του *μάντζμεντ* (*management science*). Ο Gordon (2002), σημειώνει για αυτήν, ότι το πεδίο ενασχόλησης της σχετίζεται με τις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων, ενώ οι Robbins & Judge (2007), την περιγράφουν ως ένα επιστημονικό πεδίο ανάλυσης της επίδρασης των εμπλεκόμενων μερών, στην παράγουσα εργασιακή συμπεριφορά, σκοπεύοντας στην βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης/απόδοσης.

Η ΟΣ αξιοποιείται από τα τμήματα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις ή οργανισμών. Η αξιοποίηση αυτή αρχίζει στα πρώτα έτη της δεκαετίας του '60, για τη μελέτη της εργασιακής συμπεριφοράς στοχεύοντας στην υιοθέτηση της στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι σύνθετες πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν ,μπορούν να προβλεφθούν σε επαρκή βαθμό, αλλά υπάρχει και η τυχαιότητα που επιδρά παράλληλα σε σημαντικό βαθμό.

Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί και η εργασιακή συμπεριφορά είναι η εξωτερική της συνολικής επίδρασης πολλών και διαφορετικών παραγόντων που συνδέονται με (March and Simon, 2003; Spector, 2012, Βακόλα και Νικολάου, 2019):

- το ίδιο τον εργαζόμενο, σύμφωνα με τα ατομικά χαρακτηριστικά του (προσωπικότητα, αξίες, στάσεις, αντίληψη κλπ.).
- το οικογενειακό-προσωπικό περιβάλλον του.
- με το επιχειρησιακό περιβάλλον.

Αν και η ΟΣ ασχολείται ειδικά με ζητήματα που αφορούν την απασχόληση, και περιλαμβάνει τα ακόλουθα θεμελιώδη σημεία:

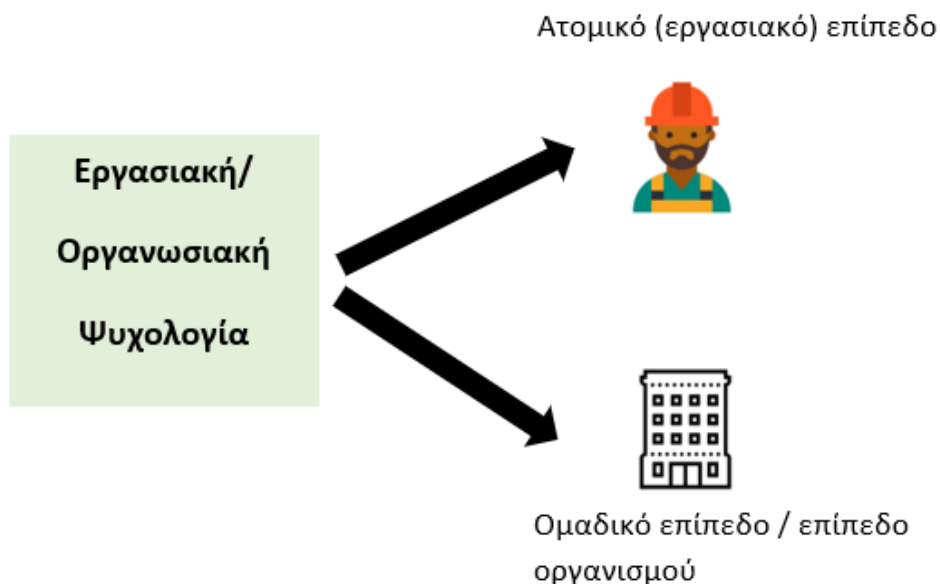
- *Εργασιακή Παρακίνηση (Work motivation)*,
- *Ηγεσία και εξουσία (leadership)*,
- *Διαπροσωπική επικοινωνία (Interpersonal communication)*,
- *Δομή ομάδας και διαδικασίες (team structure & procedures)*,
- *Προσωπικότητα, συναισθήματα και αξίες (personality, emotions)*,
- *Δημιουργία στάσεων και αντίληψη (attitude, perception)*,
- *Διαδικασίες αλλαγής (changing)*,
- *Συγκρούσεις και διαπραγμάτευση (conflict & negotiation)*, και
- *Σχεδιασμός εργασίας (job/work planning)*.

1.2 Οργανωσιακή (Βιομηχανική) Ψυχολογία

Η *ψυχολογία (psychology)* είναι η επιστήμη της ανθρώπινης (και μη) συμπεριφοράς, της γνώσης, του συναισθήματος και των κινήτρων. Αφορά την επιστημονική ενασχόληση με τις «*νοητικές διεργασίες και την συμπεριφορά*» (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλους επιστημονικούς κλάδους, όπως οι νευροεπιστήμες και η γενετική (Βοσνιάδου, 2018, Hayes, 2011, Spector, 2012, Westen, 2005).

Η *οργανωσιακή (βιομηχανική) ψυχολογία - Ο/ΒΨ*, ως εφαρμοσμένος κλάδος της ψυχολογίας έχει ευρεία απήχηση, ιδιαίτερα στη Β. Ευρώπη και στις ΗΠΑ. της επικεντρώνεται στη συμπεριφορά και στις νοητικές διαδικασίες των εργαζομένων σε συνάρτηση με τον εργασιακό χώρο. Παράλληλα, εξετάζει τον τρόπο και τον βαθμό που η εργασία επηρεάζει το σύνολο της ανθρώπινης (ενήλικης) ζωής. Επίσης, γίνεται παράλληλη χρήση με τους όρους βιομηχανική, ή εργασιακή ή επιχειρησιακή.

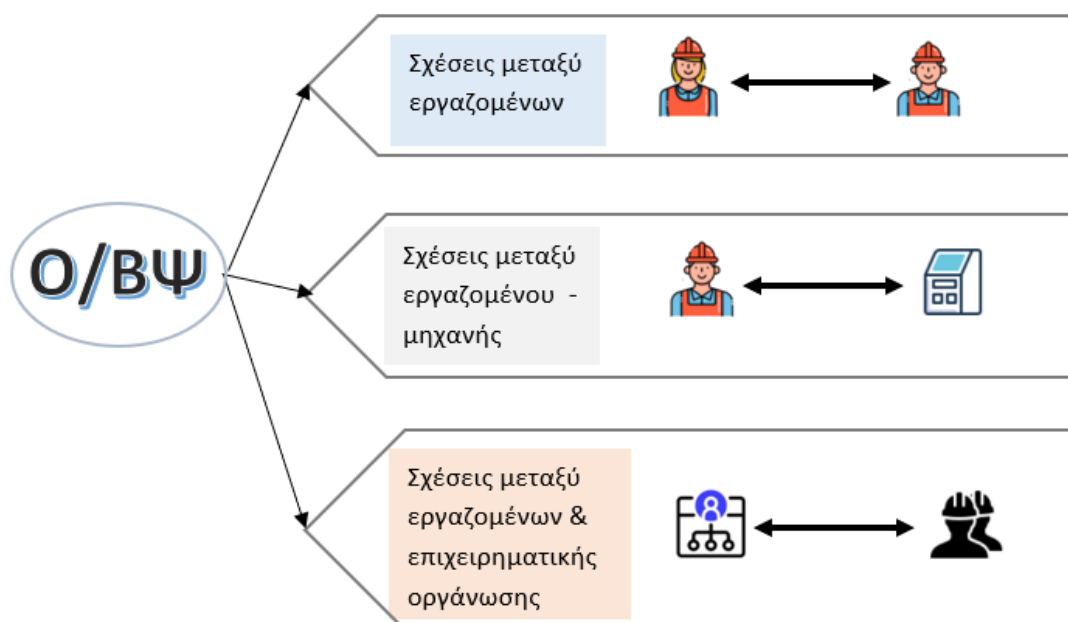
Παραδοσιακά στις ΗΠΑ και στην Β. Ευρώπη, αξιοποιείται παράλληλα ο όρος «βιομηχανική ψυχολογία», στηριζόμενος στην ιστορική εξέλιξη του κλάδου. Τις τελευταίες δεκαετίες έχει διαδοθεί κυρίως στον Δυτικό κόσμο, η χρήση του όρου «εργασιακή και οργανωσιακή ψυχολογία (*work & organizational psychology*)», που περιγράφει το αντικείμενο σε δύο άξονες (Διάγραμμα 2): (α) ατομικό (εργασιακό) επίπεδο και (β) σε ομαδικό επίπεδο ή επίπεδο οργανισμού (οργανωσιακή). Επίσης, έχει στενή σχέση με την *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* όπως και με τη *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού* ή *Πόρων*. Επιπλέον, εφαρμόζει τις επιστημονικές αρχές της ψυχολογίας στο χώρο της εργασίας, με βασικό πεδίο ενασχόλησης την πρακτική εφαρμογή επιστημονικών κλάδων όπως της γενετικής, της πειραματικής, εξελικτικής και κοινωνικής ψυχολογίας, με κύριο άξονα τα δίπολα: σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, σχέση εργαζόμενου & μηχανής και σχέση εργαζόμενου & επιχειρηματικής οργάνωσης (Διάγραμμα 3). Όπως σημειώνει ο Κάντας (1997), η Ο/ΒΨ «απομακρύνεται από την ψυχολογία των ατομικών διαφορών και προσεγγίζει την κοινωνική γνωστική ψυχολογία, όπου εξετάζει τον τρόπο που τα άτομα μεμονωμένα ή/και οι ομάδες ατόμων, επεξεργάζονται ή δομούν γνωστικά τις μεταξύ τους σχέσεις και αντιλήψεις».



Διάγραμμα 2. Γνωστικό πεδίο Εργασιακής/Οργανωσιακής Ψυχολογίας

Ειδικότερα, στη *οργανωσιακή-βιομηχανική ψυχολογία* (Ο/ΒΨ) τα περιεχόμενα των δύο μεγάλων τμημάτων της (οργανωτική – βιομηχανική), επικαλύπτονται και δεν μπορούν εύκολα να διαχωριστούν, καθώς το καθένα προήλθε από διαφορετικές

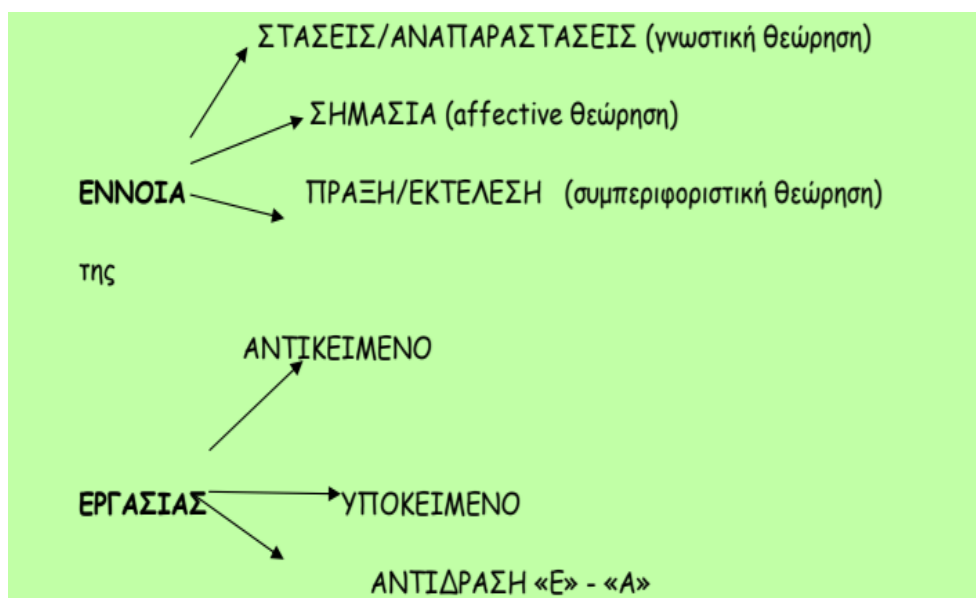
παραδόσεις στην ιστορία του τομέα. Η *βιομηχανική ψυχολογία*, η οποία ήταν η αρχική ονομασία του κλάδου, είναι ο παλαιότερος κλάδος, όπου ασχολείται με θέματα αποτελεσματικού σχεδιασμού εργασίας, επιλογής εργαζομένων, εκπαίδευσης εργαζομένων και αξιολόγησης απόδοσης. Η οργανωτική ψυχολογία με τη σειρά της, αναπτύχθηκε από το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων σε οργανισμούς. Αφορά την κατανόηση και ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Τα οργανωτικά ζητήματα της περιλαμβάνουν τις στάσεις των εργαζομένων, τη συμπεριφορά των εργαζομένων, το εργασιακό άγχος και τις πρακτικές εποπτείας του ανθρώπινου δυναμικού ή πόρων. Ωστόσο, τα κύρια θέματα του πεδίου, δεν μπορούν εύκολα να χαρακτηριστούν ως αυστηρά *βιομηχανικά (Industrial)* ή *οργανωτικά (Organizational)* (Lemoine, 2003, Spector, 2012, Καλούρη-Αντωνοπούλου, 1997, 1998, Πιπερόπουλος, 1995).



Διάγραμμα 3. Βασικό Αντικείμενο της Οργανωσιακής/Βιομηχανικής Ψυχολογίας

Για παράδειγμα, ένα πεδίο επιστημονικής ενασχόλησης της O/BΨ είναι το *κίνητρο (motive)*. Αυτό σχετίζεται με τις ανησυχίες του εργαζομένου για την αποτελεσματικότητα και απόδοση, αλλά συνδέεται επίσης, με την ανησυχία για την ευτυχία και την ευημερία των εργαζομένων, καθώς και με την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε οργανωτικά περιβάλλοντα. Για αυτό, οι περιοχές βιομηχανική και Οργανωσιακή δεν μπορούν πάντα να διακριθούν καθαρά, αφού μαζί υποδηλώνουν την ευρεία φύση του πεδίου της *OB/Ψ* (Spector, 2012).

Αναφορικά με την σημασιολογική αναφορά που αποδίδεται από την Ο/ΒΨ για το εννοιολογικό πλαίσιο που διέπει τον όρο της *εργασίας* (*work*). Δηλαδή, ποια είναι η σημασία της για το άτομο που εργάζεται, ποια η σημασία για τον προϊστάμενο του, ποια η σημασία για την διοίκηση ενός οργανισμού/επιχείρησης κλπ. Ουσιαστικά, η έννοια της εργασίας αποτελεί ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο αντικείμενο, όπου τα χαρακτηριστικά του φαίνονται στον επόμενο διάγραμμα (Karnas, 2002):



Διάγραμμα 4. Το εννοιολογικό πλαίσιο της εργασίας

Το αντικείμενο της Ο/ΨΒ εκτείνεται τόσο που δικαιολογεί τη «*γεινίαση*» με το αντικείμενο της *Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού* ή *Πόρων*. Στον επόμενο πίνακα, παρουσιάζονται τα αντικείμενα της Ο/ΒΨ και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπου αλληλοσυμπληρώνονται για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στο πεδίο των οργανισμών/επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, περιγράφονται τα βασικά πεδία εφαρμογής της οργανωσιακής ψυχολογίας σύμφωνα με τη *Society for Industrial & Organizational Psychology (SIOP)*, τον επίσημο σύλλογο των *Οργανωσιακών Ψυχολόγων* στις ΗΠΑ (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Landy and Conte, 2007).

Όσον αφορά την *οργάνωση* ή τον *οργανισμό*, για την Ο/ΒΨ, είναι η επιχείρηση, το εργοστάσιο κ.α. Είναι δηλαδή οποιοσδήποτε περιβάλλον εργασίας, οποιοσδήποτε περιβάλλον εκπαίδευσης ή οποιοσδήποτε χώρος παροχής υπηρεσιών (Καλούρη-Αντωνοπούλου, 1997, 1998, Πιπερόπουλος, 1995).

Πίνακας 1. Πεδία απασχόλησης των οργανωσιακών ψυχολόγων (Landy and Conte, 2007)

ΠΕΔΙΑ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ
Επιλογή Προσωπικού	Δημιουργία – εγκυρότητα ψυχομετρικών εργαλείων Ανάλυση θέσεων εργασίας Αξιολόγηση απόδοσης
Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	Αξιολόγηση εκπαιδευτικών αναγκών Ανάπτυξη και διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων Αξιολόγηση εκπαίδευσης Διαχείριση σταδιοδρομίας
<u>Οργανωσιακή</u> ανάπτυξη	Ανάλυση οργανωτικής δομής Ανάπτυξη εργασιακής ικανοποίησης & αποτελεσματικότητας των εργαζομένων <u>Οργανωσιακή αλλαγή</u>
Διαχείριση Απόδοσης	Ανάπτυξη εργαλείων αξιολόγησης απόδοσης Αξιολόγηση οικονομικού αντίκτυπου της απόδοσης Εισαγωγή μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης
Ποιότητα εργασιακής ζωής	Αξιολόγηση προσδιοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης Διαχείριση – μείωση εργασιακού στρες Επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας
Εργονομία	Σχεδιασμός εργασιακών θέσεων / εργασιακού περιβάλλοντος Αλληλεπίδραση ανθρώπου-μηχανής Υγεία & Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο

Συνοψίζοντας, η βιομηχανική/οργανωσιακή ψυχολογία είναι ένα μικρό, αλλά ένα από τα ταχύτερα αναπτυσσόμενα υποπεδία της ψυχολογίας. Οι οργανωσιακοί/βιομηχανικοί ψυχολόγοι δεν ασχολούνται άμεσα με τα συναισθηματικά ή προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων. Αυτή η δραστηριότητα εμπίπτει στον τομέα της κλινικής ψυχολογίας. Ένας Ο/Β ψυχολόγος, ωστόσο, μπορεί να συστήσει την πρόσληψη ενός κλινικού ψυχολόγου για να βοηθήσει με προβλήματα όπως για παράδειγμα, ο αλκοολισμός των εργαζομένων ή η διαταραχή μετατραυματικού στρες (PTSD)(Spector, 2012).

1.3 Ιστορικό Πλαίσιο

Η Ο/ΒΨ είναι μια *εφεύρεση* του εικοστού αιώνα, με ρίζες στα τέλη του 18^{ου} αιώνα και στις αρχές του επόμενου αιώνα. Υπήρχε σχεδόν από την αρχή του τομέα της ψυχολογίας. Οι πρώτοι ψυχολόγοι που έκαναν Ο/Β εργασία, ήταν πειραματικοί ψυχολόγοι που ενδιαφέρθηκαν να εφαρμόσουν τις νέες αρχές της ψυχολογίας σε προβλήματα σε οργανισμούς (Spector, 2012). Πιο συγκεκριμένα, η πρώιμη εργασία στις Ηνωμένες Πολιτείες επικεντρώθηκε σε θέματα εργασιακής απόδοσης και οργανωτικής αποτελεσματικότητας, και στο Ηνωμένο Βασίλειο, αφορούσε την κόπωση και την υγεία των εργαζομένων (Kreis, 1995). Καθώς το πεδίο ωρίμασε κατά το πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα, επεκτάθηκε στις περιοχές που καλύπτει σήμερα. Στο επόμενο διάγραμμα, φαίνονται τα σημαντικότερα γεγονότα στην ανάπτυξη της Ο/ΒΨ που συνέβησαν στις Ηνωμένες Πολιτείες (Spector, 2012):

1990	Americans with Disabilities Act passes
1970	APA adopts the name, Division of Industrial and Organizational Psychology
1964	Civil Rights Act passes
1941	World War II war effort begins
1924	Hawthorne studies begin
1921	First I/O Ph.D. is awarded; Psychological Corporation is founded
1917	Mental tests for job placement are developed
1913	First I/O textbook is published

Διάγραμμα 5. Οι σταθμοί-ορόσημα της ιστορικής εξέλιξης της Ο/ΒΨ στις ΗΠΑ (Spector, 2012)

Δύο ψυχολόγοι πιστώνονται ως οι κύριοι ιδρυτές του αμερικανικού πεδίου της Ο/ΒΨ. Ειδικά, ο *H. Munsterberg* και ο *W. D. Scott* και οι δύο πειραματικοί ψυχολόγοι και καθηγητές πανεπιστημίου, όπου ασχολήθηκαν με την εφαρμογή της ψυχολογίας σε προβλήματα οργανισμών. Ο *Munsterberg*, ο οποίος ήρθε στις Ηνωμένες Πολιτείες από την πατρίδα του τη Γερμανία, ενδιαφέρθηκε ιδιαίτερα για την επιλογή των υπαλλήλων και τη χρήση των νέων ψυχολογικών τεστ. Ο *Landy* (1992) υποστηρίζει ότι η αδυναμία του *Munsterberg* να κερδίσει τον σεβασμό των συναδέλφων του στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ ήταν το κίνητρο, για τη στροφή του στο αναδυόμενο πεδίο της βιομηχανικής ψυχολογίας. Από την άλλη πλευρά, ο *Scott* ενδιαφερόταν για την Ο/ΒΨ, καθώς και για την ψυχολογία της διαφήμισης. Ο *Scott* έγραψε ένα

πρωτοποριακό εγχειρίδιο, το «*The Theory of Advertising (1903)*», και ο Munsterberg έγραψε το πρώτο αμερικανικό εγχειρίδιο για την οργανωσιακή/βιομηχανική ψυχολογία, το «*Psychology and Industrial Efficiency (1913)*» (Spector, 2012).

Μια ακόμη σημαντική επιρροή στο πεδίο της Ο/ΒΨ ήταν το έργο του *F. W. Taylor*, ενός μηχανικού, που μελέτησε την παραγωγικότητα των εργαζομένων σε όλη τη σταδιοδρομία του στα τέλη του δέκατου ένατου και στις αρχές του εικοστού αιώνα. Ο *Taylor* ανέπτυξε αυτό που ονόμασε «*Επιστημονική Διοίκηση*» ως μια προσέγγιση για το χειρισμό των εργαζομένων στην παραγωγή στα εργοστάσια. Πιο συγκεκριμένα, ο *Taylor* (1911) πρότεινε τα εξής:

- Κάθε εργασία πρέπει να αναλύεται προσεκτικά, ώστε να μπορεί να καθοριστεί ο βέλτιστος τρόπος εκτέλεσης των εργασιών.
- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιλέγονται (προσλαμβάνονται) σύμφωνα με χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας. Οι διευθυντές θα πρέπει να μελετήσουν τους υπάρχοντες υπαλλήλους για να μάθουν ποια από τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους είναι σημαντικά.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται προσεκτικά για να κάνουν τα καθήκοντά τους.
- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αμείβονται για την παραγωγικότητά τους για να ενθαρρύνουν υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Μια άλλη επιρροή από τον τομέα της μηχανικής μπορεί να φανεί στο έργο του ζεύγους *Frank & Lillian Gilbreth*, που μελέτησαν αποτελεσματικούς τρόπους εκτέλεσης εργασιών. Συνδύασαν τα πεδία της μηχανικής και της ψυχολογίας (ο *Frank* ήταν μηχανικός και η *Lillian* ψυχολόγος) μελετώντας πώς οι άνθρωποι εκτελούν καθήκοντα. Η πιο γνωστή συνεισφορά τους ήταν η μελέτη χρόνου και κίνησης, η οποία περιείχε τη μέτρηση και τον χρονισμό των κινήσεων των ανθρώπων κατά την εκτέλεση εργασιών με στόχο την ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών τρόπων εργασίας (Spector, 2012).

Αν και οι βασικές ιδέες ήταν του *Taylor*, οι *Gilbreths* βελτίωσαν και χρησιμοποίησαν τη νέα τους τεχνική για να βοηθήσουν πολλούς οργανισμούς (Van De Water, 1997). Μερικοί ιστορικοί ισχυρίζονται ότι η *Lillian* ήταν η πρώτη που έλαβε *Αμερικανικό Διδακτορικό Δίπλωμα Ειδίκευσης* στο πεδίο της Ο/ΒΨ (Koppes, 1997) το 1915, αν και οι περισσότεροι ιστορικοί δίνουν αυτή τη διάκριση στον *B. V. Moore* το 1921. Το έργο των *Gilbreths* χρησίμευσε ως το θεμέλιο αυτού που

αργότερα θα γινόταν το πεδίο των ανθρώπινων παραγόντων (*Human Factor Area*), που είναι η μελέτη του καλύτερου σχεδιασμού της τεχνολογίας για τους ανθρώπους. Τα επόμενα χρόνια, η *Lillian* έστρεψε την προσοχή της στο σχεδιασμό καταναλωτικών προϊόντων και εφηύρε τον κάδο απορριμμάτων με πεντάλ και τα ράφια της πόρτας του ψυγείου, μεταξύ άλλων (Koppes, 1997).

Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών μεταξύ των δύο παγκοσμίων πολέμων, η οργανωσιακή/βιομηχανική ψυχολογία επεκτάθηκε στους περισσότερους από τους τομείς που βλέπουμε σήμερα. Καθώς οι οργανισμοί αυξάνονταν σε μέγεθος, άρχισαν να προσλαμβάνουν Ο/Β ψυχολόγους για να αντιμετωπίσουν πολλά από τα αυξανόμενα προβλήματα των εργαζομένων τους, ιδιαίτερα αυτά που σχετίζονται με την παραγωγικότητα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ταυτόχρονα, άρχισε να συσσωρεύεται έρευνα για θέματα Ο/ΒΨ. Το 1921 στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο ψυχολόγος *C. Myers* συνίδρυσε το *Εθνικό Ινστιτούτο Βιομηχανικής Ψυχολογίας (NIIP)*, έναν οργανισμό αφιερωμένο στη βελτίωση της αποδοτικότητας και των συνθηκών εργασίας των Βρετανών εργαζομένων. Η εστίασή του στην ευημερία των εργαζομένων χαρακτηρίζει όχι μόνο τη βρετανική αλλά και την ευρωπαϊκή Ο/Β ψυχολογία κατά την πρώιμη ανάπτυξη του τομέα (Kwiatkowski et al., 2006). Ταυτόχρονα, το 1921 το *Penn State University* απένειμε αυτό που πολλοί θεωρούν το πρώτο Αμερικανικό Διδακτορικό Δίπλωμα (Ph.D.) σε αυτό που τότε ονομαζόταν *βιομηχανική ψυχολογία* στον *B. V. Moore*. Οι Ο/Β ψυχολόγοι άρχισαν να οργανώνονται σε εταιρείες συμβούλων που θα παρείχαν υπηρεσίες σε οργανισμούς έναντι αμοιβής. Η πιο γνωστή από αυτές ήταν η αμερικανική εταιρεία *Psychological Corporation*, που ιδρύθηκε το 1921 από τον *J. McKeen Cattell*, η οποία σήμερα ονομάζεται *Harcourt Assessment* (Spector, 2012).

Ένα από τα σπουδαιότερα γεγονότα αυτής της χρονικής περιόδου ήταν οι μελέτες *Hawthorne*, οι οποίες συνεχίστηκαν για περισσότερα από 10 χρόνια στη *Western Electric Company* στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η πιο γνωστή από τις μελέτες του *Hawthorne* ήταν η διερεύνηση της επίδρασης του φωτισμού στην εργασιακή απόδοση (Roethlisberger & Dickson, 1939). Συγκεκριμένα, ήταν να προσδιοριστεί το επίπεδο φωτισμού που θα παρήγαγε τη βέλτιστη απόδοση σε μια εργοστασιακή εργασία. Οι ερευνητές πραγματοποίησαν ένα πείραμα στο οποίο μια ομάδα εργαζομένων οδηγήθηκε σε ένα ειδικό δωμάτιο όπου άλλαξαν τα επίπεδα φωτισμού. Τα φώτα έγιναν πιο φωτεινά και πιο αμυδρά από μέρα σε μέρα για να διαπιστωθούν τα αποτελέσματα στην παραγωγικότητα. Οι ερευνητές έμειναν έκπληκτοι όταν

διαπίστωσαν ότι κατά τη διάρκεια του πειράματος, η παραγωγικότητα αυξήθηκε ακόμα και όταν μειώθηκαν τα επίπεδα φωτισμού από λάθος. Πολλές εξηγήσεις αυτών των αποτελεσμάτων έχουν συζητηθεί. Το πιο συχνά συζητούμενο είναι ότι η γνώση του να είσαι σε ένα πείραμα, ή αυτό που ονομάζεται *φαινόμενο Hawthorne*, προκάλεσε αυξήσεις στην απόδοση. Αυτό οδήγησε τους κοινωνικούς επιστήμονες να συμπεριλαμβάνουν και μια ομάδα ελέγχου στα τυχαιοποιημένα σχέδια πειραμάτων (Bailey, 1997, Neubert et al., 2015, Nikolaou et al., 2009, Rousseau, 2006).

Ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος είχε μια τεράστια επίδραση στην ανάπτυξη του πεδίου της Ο/ΨΒ για τις χώρες και στις δύο πλευρές της σύγκρουσης, κυρίως τις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο (Warr, 2007). Μετά τον πόλεμο, οι δύο τομείς της βιομηχανικής και οργανωτικής ψυχολογίας συνέχισαν να επεκτείνονται. Έτσι, η *Αμερικανική Ένωση Ψυχολόγων (American Psychological Association, APA)* άνοιξε τις πόρτες της στην εφαρμοσμένη ψυχολογία και το *Τμήμα 14 της Βιομηχανικής και Επιχειρηματικής Ψυχολογίας* δημιουργήθηκε το 1944 (Benjamin, 1997), ενώ πριν από τον Πόλεμο, η *APA* είχε περιορίσει τα ενδιαφέροντά της στην πειραματική ψυχολογία και είχε απορρίψει τις προσπάθειες Ο/Β ψυχολόγων να κάνουν πρακτική, η οποία θεωρούνταν μέχρι τότε μη επιστημονική. Ο *A. Kornhauser* διεξήγαγε έρευνα σχετικά με το πώς οι συνθήκες εργασίας μπορούν να έχουν επιπτώσεις τόσο στην ψυχική υγεία όσο και στην προσωπική ζωή των εργαζομένων, παράγοντας έτσι μέρος της πρόωμης αμερικανικής εργασίας σε αυτό που σήμερα ονομάζεται επαγγελματική ψυχολογία υγείας (Zickar, 2003). Το 1970, το *Τμήμα 14* του *APA* άλλαξε το όνομά του σε *Τμήμα Βιομηχανικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας* και σήμερα ονομάζεται *Εταιρεία Βιομηχανικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας (SIOP)* (Spector, 2012, Neubert et al., 2015, Nikolaou et al., 2009, Rousseau, 2006).

Ένα άλλο γεγονός στις Ηνωμένες Πολιτείες που βοήθησε στη διαμόρφωση του πεδίου της Ο/Β ψυχολογίας, ήταν η ψήφιση του νόμου περί πολιτικών δικαιωμάτων του 1964. Αυτή η πράξη έθεσε σε κίνηση δυνάμεις που είχαν τεράστιο αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί προσλαμβάνουν και αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους, και όχι μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Όταν οι διακρίσεις κατά των μειονοτήτων και των γυναικών έγιναν παράνομες, οι οργανώσεις έπρεπε να αλλάξουν πολλές από τις πρακτικές απασχόλησης τους (Spector, 2012).

Από την δεκαετία του '50, η Ο/ΒΨ αρχίζει να πρωταγωνιστεί στο χώρο του μάνατζμεντ καθώς αναφέρεται ότι «*σήμερα το ποσοστό των εταιρειών που κάνουν χρήση των βιομηχανικών ψυχολόγων-κοινωνιολόγων συμβούλων ξεπερνά το 62%*»

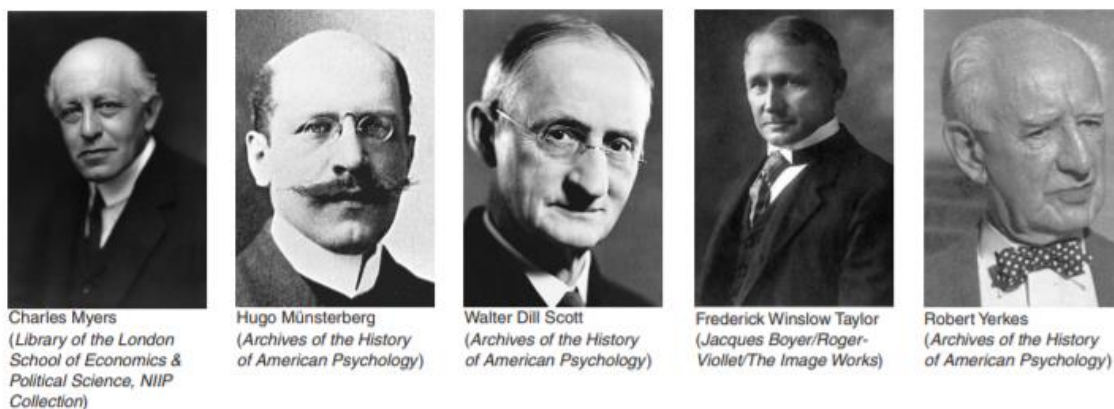
(Πιπερόπουλος, 1995, σ. 226). Έτσι, διαμορφώνεται και καταγράφεται μια ομάδα παραγόντων επηρεασμού και βελτιστοποίησης της λειτουργίας ενός Οργανισμού, μέσω της ιστορικής εξέλιξης της Ο/ΒΨ (Καλούρη-Αντωνοπούλου, 1997, 1998, Πιπερόπουλος, 1995):

- *Ανάλυση επαγγέλματος*
- *Δομή της οργάνωσης*
- *Κίνητρα*
- *Επιλογή & αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού*
- *Επιμόρφωση προσωπικού*
- *Δυναμική και αποτελεσματικότητα της ομάδας των εργαζομένων*
- *Εργασιακή ικανοποίηση*
- *Εργασιακές συνθήκες*
- *Ηγεσία*
- *Ανθρώπινες σχέσεις*

Συνοψίζοντας, η ιστορία του κλάδου είναι γεμάτη από παραδείγματα για το πώς οι Ο/Β ψυχολόγοι έχουν βοηθήσει στην εξέλιξη και πρόοδο των οργανισμών και των συνθηκών εργασίας για τους εργαζόμενους. Ο τομέας της βιομηχανικής/οργανωσιακής ψυχολογίας (Ο/ΒΨ) είναι πλέον σήμερα, ένας από τους κύριους τομείς της ψυχολογίας. Είναι ένα ποικίλο πεδίο που ασχολείται με την ανθρώπινη πλευρά των οργανισμών. Διακρίνεται πλέον σήμερα σε δύο μεγάλες περιοχές (Spector, 2012):

- Τη βιομηχανική πλευρά, όπου ασχολείται με την οργανωτική αποτελεσματικότητα μέσω της αξιολόγησης, της επιλογής και της κατάρτισης των ανθρώπων και του σχεδιασμού θέσεων εργασίας.
- Την οργανωτική πλευρά, όπου ασχολείται με την κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων στην εργασία και την προστασία της ασφάλειας & υγιεινής τους.

Στο επόμενο διάγραμμα φαίνονται οι σημαντικότεροι Ο/Β ψυχολόγοι, που διαδραμάτισαν κορυφαίο ρόλο για την εξέλιξη και τεκμηρίωση του πεδίου της οργανωσιακής/βιομηχανικής ψυχολογίας (κυρίως στις ΗΠΑ και ευρύτερα στον Δυτικό κόσμο) (Spector, 2012):



Διάγραμμα 6. Οι σπουδαιότεροι Ο/Β ψυχολόγοι στις ΗΠΑ (Spector, 2012)

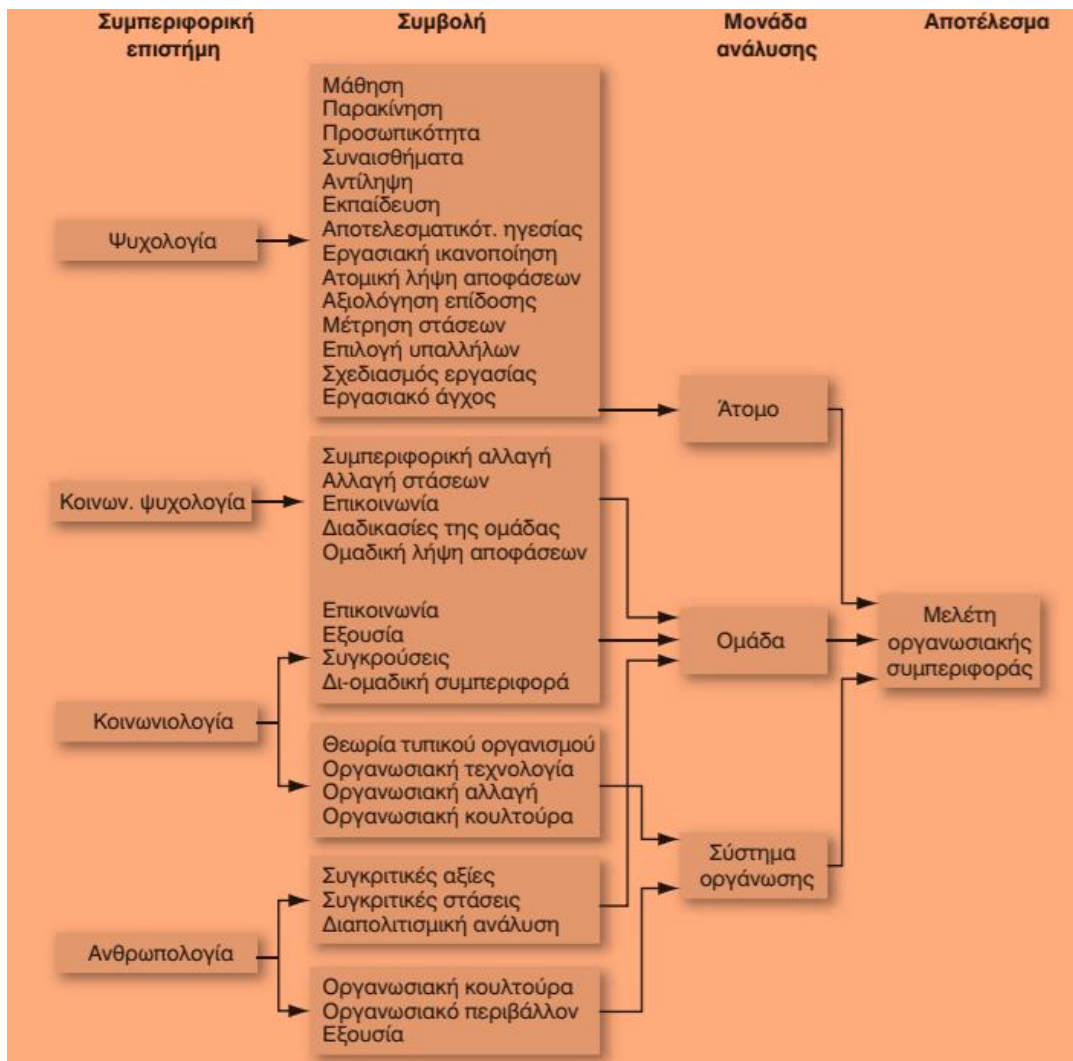
1.4 Επιστημονικοί Κλάδοι που συμβάλλουν στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Η οργανωσιακή συμπεριφορά (ΟΣ) αποτελεί μια εφαρμοσμένη συμπεριφορική επιστήμη, που αξιοποιεί συνδυαστικά διάφορους επιστημονικούς τομείς (π.χ. κοινωνιολογία, οικονομία κ.α.). Στο επόμενο διάγραμμα, φαίνεται μια συνοπτική επισκόπηση των κυριότερων συμβολών στη μελέτη της ΟΣ (McShane and VonGlinow, 2021, Χυτήρης, 2015, Osborne et al., 2016).

Υπάρχουν αρκετοί κλάδοι κοινωνικών επιστημών που συμβάλλουν στην ΟΣ, με την ψυχολογία να έχει την μεγαλύτερη συμβολή. Ειδικότερα (Baron and Greenberg, 2013, Χυτήρης, 2015, Mullins and Christy, 2014, Invancevich et al., 2021):

- *Ψυχολογία.* Αρκετά θεωρητικά ρεύματα της συνεισφέρουν στη σώμα γνώσης της ΟΣ (προσωπικότητα, συμβουλευτική κ.α.). Νεότερες συμβολές, διεύρυναν το πεδίο συμπεριλαμβάνοντας καινούργια αντικείμενα όπως τη μάθηση, την αντίληψη, το εργασιακό στρες κ.α.
- *Κοινωνική ψυχολογία.* Ως κλάδος της ψυχολογίας, ασχολείται με τις στάσεις των ατόμων και ιδιαίτερα των εργαζομένων.
- *Κοινωνιολογία.* Ως ανεξάρτητος επιστημονικός κλάδος, συμβάλει στη μελέτη της ομαδικής συμπεριφοράς σε τυπικούς & πολύπλοκους οργανισμούς. Επίσης, συμβάλλει στην οργανωσιακή κουλτούρα, στη θεωρία και τη δομή των τυπικών οργανισμών, στην εξουσία και τις συγκρούσεις κ.α.

- *Ανθρωπολογία*. Ως ανεξάρτητος επιστημονικός κλάδος, συμβάλει στην ερμηνεία περιβαλλόντων με διαφορετικές κουλτούρες από διαφορετικές χώρες και σε διαφορετικούς οργανισμούς.



Διάγραμμα 7. Συμβολές επιστημονικών κλάδων στην ΟΣ (Robbins&Judge,2007)

1.5 Προκλήσεις και Ευκαιρίες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Η ερμηνεία της ΟΣ έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία σήμερα, στο χώρο του μάνατζμεντ. Μεγάλες και δραματικές αλλαγές εμφανίζονται στους οργανισμούς στις τελευταίες δεκαετίες. Μόνο η εμφάνιση της πανδημίας τα δύο τελευταία έτη, άλλαξε σημαντικά την οργανωσιακή δομή και λειτουργία των επιχειρήσεων, με την καθολική εισαγωγή της τηλεργασίας. Από την άλλη, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και των αγορών επιδρά σημαντικά στην διαχείριση του προσωπικού των οργανισμών ή επιχειρήσεων (Robbins & Judge, 2007, Χυτήρης, 2015, Mullins and Christy, 2014, Invanchevich et al., 2021).

Πλέον σήμερα οι επιχειρήσεις/οργανισμοί δεν περιορίζονται στα εθνικά σύνορα. Για παράδειγμα, η *Amazon* παρέχει προϊόντα σε όλο τον κόσμο, ενώ τα *Burger King* ανήκουν σε μια βρετανική εταιρεία, πουλώντας χάμπουργκερ σε όλη την Ευρώπη. Γενικά, ο κόσμος έχει γίνει ένα παγκόσμιο χωριό, με σημαντικές επιπτώσεις στο έργο των στελεχών (μάνατζερ), όπως (Robbins&Judge, 2007, Χυτήρης, 2015, Mullins and Christy, 2014, Invancevich et al., 2021):

- *Αυξημένες αναθέσεις έργου στο εξωτερικό* (διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού από διαφορετικές χώρες, με άλλες ανάγκες, προσδοκίες και στάσεις από την παραδοσιακή πρακτική της διοίκησης του προσωπικού).
- *Συνεργασία με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες, γλώσσες και πολιτισμούς* (απαιτεί ερμηνείες σχετικά με τις κουλτούρες, τη γεωγραφική θέση και τη θρησκεία και πώς θα πρέπει να προσαρμοστεί το διοικητικό στυλ).
- *Επίβλεψη της μεταφοράς θέσεων εργασίας σε κράτη με χαμηλό κόστος εργασίας* (π.χ. Κίνα, Ινδία, Βιετνάμ, Μπαγκλαντές κλπ.).
- *Διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού* (η πλέον σημαντική πρόκληση για το εκάστοτε μάνατζμεντ, όπου θα πρέπει να διαχειριστεί ένα μικτό ανθρώπινο δυναμικό γυναικών και ανδρών, διαφορετικών φυλών, εθνοτήτων ή διαφόρων προσανατολισμών (π.χ. τρίτο φύλο).

Κεφάλαιο Δεύτερο: Οργανωσιακή Δέσμευση

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται το θεωρητικό πλαίσιο της οργανωσιακής δέσμευσης, οι επιπτώσεις της και τα σημαντικότερα μοντέλα, με εστίαση το μοντέλο των όπως επίσης και η σημασία τους στην επιστήμη του μάνατζμεντ.

2.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο

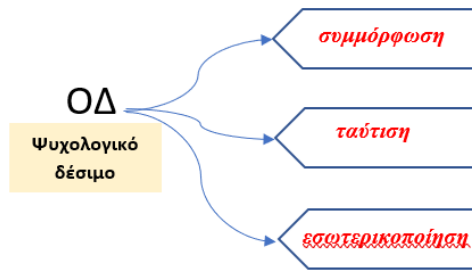
Η *Οργανωσιακή Δέσμευση – ΟΔ (Organizational Commitment)* ως έννοια έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές για αρκετούς λόγους. Παλιότερα η ΟΔ αναφερόταν στην αφοσίωση του εργαζομένου σε μια οργάνωση, ενώ πλέον σήμερα, αναφέρεται στις εργασιακές στάσεις για ολόκληρη την οργάνωση (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Mowday et al., 1979, Mowdayetal., 1982).

Οι O’ Reilly και Chatman, (1986), προσδιορίζουν την ΟΔ ως «*ψυχολογικό δέσιμο*» μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και οργανισμού/επιχείρησης, που εμφανίζεται με τις εξής μορφές (Διάγραμμα 8):

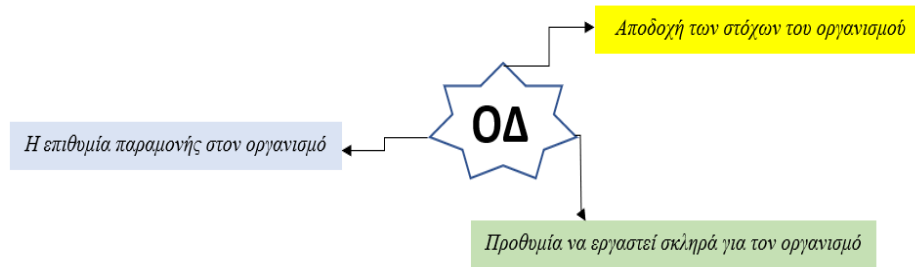
- *συμμόρφωση,*
- *τάυτιση, και*
- *εσωτερικοποίηση.*

Η μελέτη της οργανωτικής δέσμευσης έχει λάβει δύο *οπτικές γωνίες* - τη συνολική και εκείνη που απαρτίζεται από συστατικά μέρη. Η αρχική παγκόσμια προοπτική βασίζεται στο έργο των Mowday, Steers & Porter (1979), που θεωρεί ότι η οργανωτική δέσμευση είναι ένα παγκόσμιο συναίσθημα που περιλαμβάνει τρία πράγματα (Διάγραμμα 9)(Spector, 2012):

1. *Αποδοχή των στόχων του οργανισμού*
2. *Προθυμία να εργαστεί σκληρά για τον οργανισμό*
3. *Η επιθυμία παραμονής στον οργανισμό*



Διάγραμμα 8. Προσδιορισμός της ΟΔ (O’ Reilly & Chatman, 1986)

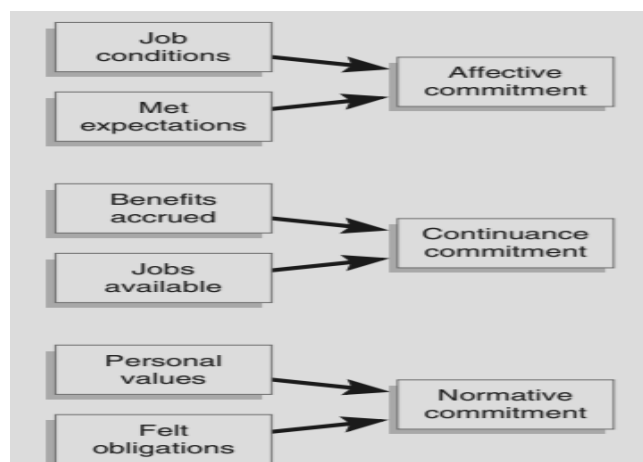


Διάγραμμα 9. ΟΔ ως ένα παγκόσμιο συναίσθημα (Spector, 2012)

Στη συνέχεια αναπτύχθηκε μια προοπτική δέσμευσης τριών συστατικών των Meyer, Allen, & Smith (1993). Τα τρία συστατικά στοιχεία της δέσμευσης σύμφωνα με αυτή την θεώρηση, είναι τα εξής (Διάγραμμα 10)(Robbins & Judge, 2007, Χυτήρης, 2015, Mullins and Christy, 2014):

- Συναισθηματική δέσμευση
- Ηθική Δέσμευση
- Υπολογιστική δέσμευση

Αναμφίβολα το μοντέλο που προτείνουν οι Meyer, Allen, & Smith (1993) για την ΟΔ, έχει υπερισχύσει στην οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά.



Διάγραμμα 10. Μοντέλο των Meyer, Allen, & Smith (1993)

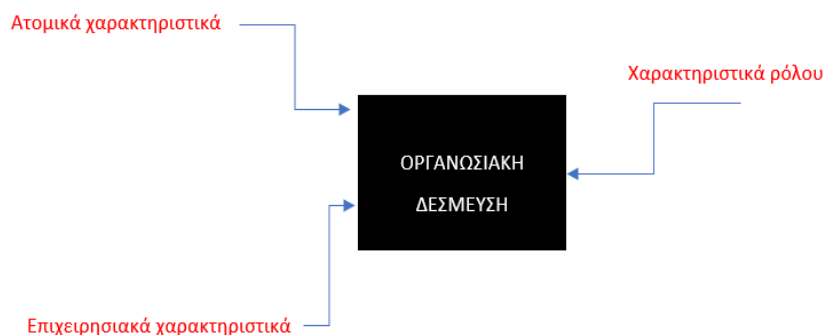
2.2 Παράγοντες Επίδρασης της Οργανωσιακής Δέσμευσης

Μεγάλη μερίδα μελετητών εκτιμά ότι η ΟΔ είναι ένα είδος *μαύρου κουτιού* (*black box*), το περιεχόμενο του οποίου προσδιορίζεται από διάφορους παράγοντες (Διάγραμμα 11) (Oliver, 1990). Ειδικότερα (Βακόλα και Νικολάου, 2019):

- *Ατομικά χαρακτηριστικά.* Έχει βρεθεί ότι δημογραφικά-κοινωνικά χαρακτηριστικά, καθώς και κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, σχετίζονται με την ΟΔ. Οι μελετητές ανέδειξαν το ρόλο των ατομικών χαρακτηριστικών, της εργασιακής εμπειρίας, της ηλικίας, την μόρφωση τους ως παράγοντες επιρροής στη σχέση δέσμευσης με την οργάνωση. Έτσι, όταν μία οργάνωση μπορεί να παρέχει θετικές εμπειρίες και οφέλη για το ανθρώπινο δυναμικό της, τότε συγκεντρώνει μεγαλύτερες πιθανότητες στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων εργασιακής & συναισθηματικής δέσμευσης (Allen and Mayer, 1990, 1993, Meyer et al., 1993, Meyer and Allen, 1997, Mowday et al., 1982; Putti et al., 1989). Το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο συνοδεύεται και από υψηλές προσδοκίες, που μπορεί μια οργάνωση να μην μπορεί να εκπληρώσει, με συνέπεια να υπάρχει αρνητική επίπτωση στην ΟΔ.
- *Χαρακτηριστικά Ρόλου.* Υπάρχουν διάφορα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον ρόλο που αναλαμβάνει ο καθένας στην εργασία του και που ευθύνονται για την ύπαρξη υψηλής ή χαμηλής ΟΔ (Allen and Mayer, 1990). Ειδικότερα, ένας εργασιακός ρόλος ή αρμοδιότητα που δεν αναγνωρίζεται ή δεν έχει καθοριστεί, ή υπάρχει έλλειψη βλέψης για προαγωγή έχει συνέπεια στην ΟΔ ενός εργαζομένου, ενώ οι εργασιακές θέσεις που διαθέτουν αυτονομία και δυνατότητα λήψης αποφάσεων, μπορεί να αυξήσει το επίπεδο της ΟΔ.
- *Επιχειρησιακά χαρακτηριστικά.* Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να δεσμευτεί σε μια οργάνωση όταν οι εργασιακές εμπειρίες είναι θετικές (Mowday et al., 1982). Φαίνεται ότι το προσωπικό σε μια οργάνωση επηρεάζεται από τι πιστεύουν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι για τους συναδέλφους τους.

Γενικά, η ΟΔ μπορεί να αναπτυχθεί όταν ο εργαζόμενος έχει θετικά βιώματα στο χώρο εργασίας του. Δηλαδή, η ΟΔ όταν «ο εργοδότης μου είναι καλός με τον

εργαζόμενο, θα είναι και ο εργαζόμενος καλός με αυτόν». Διαπιστώνεται ότι μεγαλύτερη επιρροή έχουν οι εσωτερικοί παράγοντες (Arnold et al., 2005). Επιπλέον, η ΟΔ μπορεί να έχει αντίκτυπο στο ίδιο το άτομο, εφόσον είναι προδιατεθειμένο για δέσμευση ή ικανοποιημένο σε σύγκριση με άλλα (Βακόλα και Νικολάου, 2019).



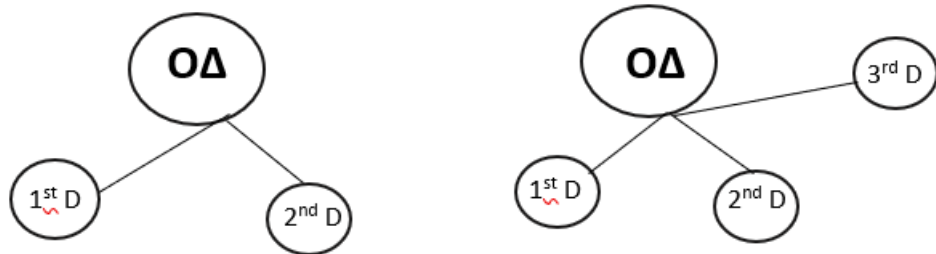
Διάγραμμα 11. Πλαίσιο του μαύρου κουτιού για την ΟΔ (Black Box)(Βακόλα και Νικολάου, 2019)

2.3 Μοντέλα Οργανωσιακής Δέσμευσης

Η ΟΔ είναι μια έννοια που έχει μεγάλη ζήτηση για έρευνα, στο πεδίο της ΟΣ (Ιορδάνογλου, 2008). Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα για την ερμηνεία της ΟΔ. Τέτοια είναι τα ακόλουθα (Διάγραμμα 12):

- *μοντέλα δύο διαστάσεων (2D)*: Οι Angle και Perry (1981), πρόσφεραν ένα 2Dμοντέλο για την ΟΔ: **(α)** δέσμευση αξίας, που σχετίζεται με την δέσμευση για την υποστήριξη των επιχειρησιακών στόχων, και **(β)** την δέσμευση για την παραμονή του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Παρόμοιο μοντέλο προτάθηκε και από τους Mayer & Schoorman (1992), που περιλαμβάνει επίσης 2D για την ΟΔ: **(α)** δέσμευση αξίας, που σχετίζεται με την πίστη και η αποδοχή των στόχων και αξιών μιας οργάνωσης από τον εργαζόμενο και **(β)** η προθυμία του εργαζόμενου για την υλοποίηση μεγαλύτερης προσπάθειας για μια οργάνωση.
- *μοντέλα τριών διαστάσεων (3D)*: Πρώτοι οι O'Reilly και Chatman (1986), δημιούργησαν ένα μοντέλο 3Dγια την ΟΔ με τις εξής διαστάσεις: **(α)** την συμμόρφωση, **(β)** την ταύτιση, και **(γ)** και την εσωτερίκευση. Οι Penley & Gould (1988), με τη σειρά τους, πρότειναν ένα μοντέλο3D για την ΟΔ: **(α)** την ηθική δέσμευση του εργαζομένου για τους οργανωσιακούς στόχους, **(β)** την υπολογιστική δέσμευση, που στηρίζεται στην παρακίνηση από τον οργανισμό, για να έχει την κατάλληλη συνεισφορά σε αυτόν, και **(γ)** την δέσμευση της απομάκρυνσης, που συνδέεται με την ταύτιση του εργαζόμενου στην

οργάνωση, που οφείλεται στην έλλειψη ελέγχου στο εσωτερικό της οργάνωσης και επίσης, λόγω της παρατηρούμενης έλλειψης εναλλακτικών. Στην επόμενη δεκαετία, οι Jaros et al. (1993), πρότειναν ένα 3Δ μοντέλο ΟΔ που αποτελείται από: (α) τη συναισθηματική δέσμευση, (β) την δέσμευση λόγω συνέχειας, και (γ) την ηθική δέσμευση.



Διάγραμμα 12. Μοντέλα ερμηνείας ΟΔ

2.4 Μοντέλο Οργανωσιακής Δέσμευσης των Meyer & Allen (1991)

Οι Meyer & Allen (1991), κατασκεύασαν ένα μοντέλο 3Dτης ΟΔ που θεωρείται το πλέον ολοκληρωμένο και αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της (Βακόλα και Νικολάου, 2019):

- *Συναισθηματική δέσμευση:* αφορά τη προσκόλληση του εργαζομένου σε μια οργάνωση λόγω θετικών εμπειριών. Για παράδειγμα, όταν ένας εργαζόμενος έχει δυσαρέσκεια από την εργασία του στον *Αττικό ΜΕΤΡΟ*, αλλά αισθάνεται «δεμένο» με τα τρένα λόγω ότι ο πατέρας ή η μητέρα του ήταν εργαζόμενοι σε τρένα και είχε βιώματα από αυτή την ενασχόληση τους.
- *Ηθική δέσμευση:* βασίζεται στην υποχρέωση που έχει αναλάβει για την οργάνωση ο εργαζόμενος. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος σε μια εταιρεία που δεν πηγαίνει καλά αρνείται να ψάξει για εργασία αλλού, καθώς πιστεύει ότι δεν είναι ηθικό. Θεωρεί ότι η εργασία που έχει από την εταιρεία πρέπει να το ανταποδώσει. Επίσης, ο Jafri (2010) σημειώνει ότι αυτή η έλλειψη εναλλακτικής εργασίας για τον εργαζόμενο και η αδυναμία του να μεταφέρει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του σε άλλη οργάνωση, αποτελούν τους βασικούς παραμέτρους που υποστηρίζουν στην άνοδο της ΟΔ (Shwu-Ru, 2008).
- *Υπολογιστική δέσμευση:* αυτή στηρίζεται στην εκτίμηση του κόστους αποχώρησης από μια οργάνωση.

Η κάθε διάσταση του μοντέλου των Meyer & Allen (1991), αφορά ένα συγκεκριμένο πλαίσιο συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού σε μια οργάνωση. Το μοντέλο αυτό αξιοποιήθηκε ευρέως και υπέστη νεότερη τροποποίηση από τους Meyer, Allen & Smith (1993), με 18 δηλώσεις-items (έξι δηλώσεις για κάθε διάσταση) με χρήση 5βάθμιας κλίμακας (Dunham et al., 1994, Hackett et al., 1994, Meyer and Allen, 1997, Van denberghe et al., 2001).

Επιπρόσθετα, όσον αφορά τις διαστάσεις του μοντέλου τους, δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια συσχέτιση, κυρίως μεταξύ συναισθηματικής & υπολογιστικής δέσμευσης (Meyer et al., 2002).

2.5 Αξιολόγηση Οργανωσιακής Δέσμευσης

Η οργανωτική δέσμευση μετρείται με κλίμακες αυτοαναφοράς που δεν διαφέρουν από αυτές που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης (Spector, 2012). Τέσσερα δηλώσεις από την πιο δημοφιλή κλίμακα, που αναπτύχθηκαν από τους Mowday et al. (1979), φαίνονται στον επόμενο Πίνακα:

Πίνακας 2. Οι 4 Δηλώσεις από το ερωτηματολόγιο της ΟΔ των Mowday et al. (1979)

α/α	Δηλώσεις
1	I find that my values and the organization's values are very similar.
2	I am proud to tell others that I am part of this organization.
3	I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar.
4	This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.

Οι δηλώσεις αγγίζουν τις τρεις πτυχές της δέσμευσης - αποδοχή στόχων, προθυμία να εργαστεί σκληρά ο εργαζόμενος και πρόθεση να παραμείνει στον οργανισμό/επιχείρηση. Και τα τρία συστατικά σχετίζονται στενά μεταξύ τους και σε συνδυασμό δείχνουν μια παγκόσμια δέσμευση (Spector, 2012).

Τα τρία συστατικά των Meyer et al. (1993), η αντίληψη της δέσμευσης μπορεί να αξιολογηθεί με μια κλίμακα που ανέπτυξαν. Ο επόμενος Πίνακας περιέχει δύο από τις δηλώσεις για κάθε στοιχείο.

Πίνακας 3. 6 Δηλώσεις από των Meyer, Allen, and Smith (1993) - Κλίμακα οργανωτικής δέσμευσης τριών συστατικών στοιχείων

Συστατικά	Δηλώσεις
<i>Affective Commitment</i>	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization I really feel as if this organization's problems are my own
<i>Continuance Commitment</i>	Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to
<i>Normative Commitment</i>	I do not feel any obligation to remain with my current employer Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now

2.6 Συνέπειες

Οι συνέπειες και ευρύτερα ο αντίκτυπος της ΟΔ στις επιχειρήσεις και στους εργαζόμενους, μπορεί να είναι οι εξής (Βακόλα και Νικολάου, 2019):

- *Εργασιακή απόδοση*: η ΟΔ σε υψηλά επίπεδα μπορεί να διευκολύνει την υψηλή απόδοση και να ελαττώσει την συχνότητα των αδικαιολόγητων απουσιών (Ricketta, 2000). Πρέπει ότι η συναισθηματική δέσμευση επηρεάζει θετικά την απόδοση, ενώ η υπολογιστική δέσμευση όχι. Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ερευνών που συνδέει θετικά το επίπεδο της ΟΔ με την εργασιακή απόδοση (Chen et al., 2006, Suliman and Iles, 2000, Quirin et al., 2001, Khan et al., 2010, Shore et al., 1995).
- *Εργασιακή ικανοποίηση*: οι επιχειρήσεις/οργανισμοί υποκινούνται να δημιουργήσουν ευνοϊκό περιβάλλον για την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς επηρεάζεται θετικά και η ΟΔ (Tett and Meyer, 1993). Μερίδα ερευνώ έχει αναδείξει ότι υπάρχει ομάδα μεταβλητών που επηρεάζει το επίπεδο της ΟΔ, και προκύπτει έμμεσα ή άμεσα από την επίδραση τους στην εργασιακή ικανοποίηση (Williams and Hazer, 1986, Price and Mueller, 1981, Neininger et al., 2010, Lok and Crawford, 2001).

- *Ηθική συμπεριφορά*: η υψηλή ΟΔ έχει μειονεκτήματα, καθώς συνδέεται με τον αριθμό των εργαζομένων που αισθάνονται υψηλή δέσμευση στον εργοδότη τους, (Kreitner et al. 1999).

2.7 Οργανωτική Δέσμευση και Άλλες Μεταβλητές

Η οργανωτική δέσμευση έχει συμπεριληφθεί σε μελέτες που αφορούν πολλές οργανωτικές μεταβλητές. Οι Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005) διεξήγαγαν μια μετα-ανάλυση σχεδόν 1.000 μελετών, που συσχετίζουν τη δέσμευση με διάφορες υποθετικές μεταβλητές που προτάθηκαν ως συνέπειες. Στον επόμενο πίνακα, συνοψίζονται τα αποτελέσματά τους, συνδέοντας τις τρεις συνιστώσες της ΟΔ με τέσσερις σημαντικές μεταβλητές.

Πίνακας 4. Μέσες συσχετίσεις τύπων οργανωσιακής δέσμευσης με τέσσερις μεταβλητές εργασίας

Variables	Affective Commitment	Continuance Commitment	Normative Commitment
<i>Job satisfaction</i>	.50	.09	.29
<i>Job performance</i>	.22	-.09	.06
<i>Turnover intention</i>	-.48	-.15	-.29
<i>Turnover</i>	-.17	-.20	-.13

Η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται πιο έντονα με τη συναισθηματική δέσμευση, κάτι που δεν προκαλεί έκπληξη δεδομένου ότι και οι δύο μεταβλητές είναι στάσεις για την εργασία. Η εργασιακή απόδοση σχετίζεται επίσης πιο έντονα και θετικά με τη συναισθηματική δέσμευση, στο ίδιο περίπου επίπεδο με την εργασιακή ικανοποίηση. Η υπολογιστική δέσμευση σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση της εργασίας, αν και η σχέση είναι μάλλον μικρή. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι άνθρωποι που εργάζονται λόγω συναισθηματικής προσκόλλησης θα έχουν την τάση να έχουν καλύτερες επιδόσεις (Spector, 2012).

Ο κύκλος εργασιών ειδικότερα έχει αποτελέσει το επίκεντρο πολλών ερευνών για τη δέσμευση (Somers, 2009). Επειδή η δέσμευση αναφέρεται στην προσκόλληση των ανθρώπων σε θέσεις εργασίας, θα περιμέναμε να σχετίζεται με τον κύκλο εργασιών. Εκείνοι με χαμηλή δέσμευση θα πρέπει να είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους από εκείνους με υψηλή δέσμευση. Οι Cooper-Hakim

και Viswesvaran (2005) βρήκαν ότι ο κύκλος εργασιών (τελευταία σειρά του πίνακα) συσχετίζεται αρνητικά και με τις τρεις τύπους δέσμευσης.

Οι Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) διεξήγαγαν μια μετα-ανάλυση 155 μελετών που δείχνουν ότι η δέσμευση σχετίζεται με το εργασιακό άγχος (άτομα που αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους ως στρεσογόνα και έχουν χαμηλή δέσμευση) και την οργανωτική δικαιοσύνη (άτομα που αισθάνονται ότι έχουν χαμηλή δέσμευση). Ωστόσο, οι σχέσεις με αυτές τις μεταβλητές είναι ισχυρότερες για τη συναισθηματική δέσμευση από τις υπόλοιπους τύπους δέσμευσης. Η υπολογιστική δέσμευση σχετίζεται πιο έντονα με το πόσο καλά οι δεξιότητες μπορεί να μεταφερθούν από την τρέχουσα εργασία σε άλλη, κάτι που είναι λογικό, καθώς η έλλειψη δυνατότητας μεταφοράς θα δυσκόλευε κάποιον να αλλάξει θέση εργασίας, δημιουργώντας έτσι ένα υψηλότερο επίπεδο συνεχούς δέσμευσης. Όπως και με την ικανοποίηση από την εργασία, έχουν διαπιστωθεί λίγες διαφορές μεταξύ φύλου ή φυλής με την οργανωτική δέσμευση. Για παράδειγμα, οι Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy & Wilson (2006) βρήκαν ότι άνδρες και γυναίκες, και λευκοί και μη, έχουν το ίδιο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης.

Πρέπει να είμαστε προσεκτικοί όταν γενικεύουμε αυτά τα ευρήματα της οργανωτικής δέσμευσης σε άλλες χώρες. Οι Robert, Probst, Martocchio, Drasgow & Lawler (2000) ερεύνησαν υπαλλήλους μιας πολυεθνικής εταιρείας σε τέσσερις χώρες: *Ινδία, Μεξικό, Πολωνία & ΗΠΑ*. Η οργανωτική δέσμευση συσχετίστηκε έντονα με την πρόθεση διακοπής στις ΗΠΑ (όπως αναμενόταν) και την Πολωνία. Ωστόσο, η συσχέτιση ήταν κάπως μικρότερη στο Μεξικό και μη σημαντική στην Ινδία. Προφανώς οι Ινδοί και οι Μεξικανοί που έχουν χαμηλή δέσμευση είναι λιγότερο διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους από τους Αμερικανούς και τους Πολωνούς που έχουν χαμηλή δέσμευση. Ίσως ένας λόγος για αυτές τις διακρατικές διαφορές να έχει να κάνει με τις πολιτιστικές αξίες. Δηλαδή, ο ατομικισμός-συλλογικότητα αφορά το αν οι άνθρωποι εστιάζουν στον εαυτό τους (ατομικισμός). Όντας μέλη κολεκτιβιστικών κοινωνιών (πιο συλλογικών), οι Ινδοί και οι Μεξικανοί μπορεί να επιδεικνύουν μεγαλύτερη πίστη στους εργοδότες τους. Πράγματι, ο Cohen (2006) έδειξε ότι οι κολεκτιβιστές στο Ισραήλ έχουν μεγαλύτερη οργανωτική δέσμευση και είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε συμπεριφορές για να βοηθήσουν τους εργοδότες τους από ότι οι ατομικιστές.

Η ιδέα της δέσμευσης έχει επεκταθεί από τον οργανισμό σε άλλους τομείς που σχετίζονται με την εργασία. Οι Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber (2004)

ανάπτυξαν κλίμακες για να αξιολογούν τη δέσμευση προς τον προϊστάμενό και την ομάδα εργασίας, ή τους συναδέλφους ενός εργαζόμενου. Έδειξαν ότι η δέσμευση προς την οργάνωση είναι ο καλύτερος προγνωστικός δείκτης του κύκλου εργασιών από τη δέσμευση προς τον οργανισμό ή τον προϊστάμενο. Η δέσμευση της ομάδας έχει επίσης αποδειχθεί ότι σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση της ομάδας (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010). Αυτά τα ευρήματα δείχνουν πώς μπορεί να είναι οι συναδελφικές σχέσεις, που εργάζονται σκληρά, για να αποφασίσει ένας εργαζόμενος αν θα παραμείνει ή όχι σε έναν εργοδότη, και μπορεί να επηρεάσει επίσης, το πόσο καλά συνεργάζονται οι συνάδελφοι μαζί του και μεταξύ τους (Spector, 2012).

Κεφάλαιο Τρίτο: Παρακίνηση (Υποκίνηση)

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται το θεωρητικό πλαίσιο της παρακίνησης (motivation), τα κίνητρα εργασίας, οι παράγοντες επίδρασης και οι θεωρίες της και κατηγοριοποιήσεις τους.

3.1 Θεωρητικό Πλαίσιο

Ένα από τα πιο συχνά ερευνητικά ερωτήματα στην οργανωσιακή συμπεριφορά, είναι με πιο τρόπο παρακινούνται οι εργαζόμενοι. Υπάρχουν κάποιες πολύ σημαντικές στάσεις και συμπεριφορές που προσδιορίζουν την εργασιακή παρακίνηση, όπως για παράδειγμα, η δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, διάφορα ατομικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία διαφοροποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου με αποτέλεσμα να αλλάζει την ικανοποίηση των αναγκών του. Γενικά, η παρακίνηση αποτελεί ένα πολύπλοκο ζήτημα καθώς εμπλέκονται πολλοί παράγοντες, ενώ αποτελεί ένα από τα κεντρικά θέματα στη *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων* (Βακόλα και Νικολάου, 2019).

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2007), η *Παρακίνηση (motivation)*, ορίζεται ως «η διαδικασία που ερμηνεύει την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου, για ένα συγκεκριμένο στόχο». Η ένταση της προσπάθειας συνδέεται με το πόσο σκληρά προσπαθεί ένα άτομο, και είναι συνήθως το πιο κατανοητό κομμάτι της παρακίνησης. Ωστόσο, δεν συνεπάγεται αν και η προσπάθεια που έχει καταβάλλει είναι μεγάλη, ότι θα οδηγήσει σε προσδοκώμενα αποτελέσματα, καθώς θα πρέπει να εναρμονίζεται με τους επιχειρησιακούς στόχους.

Οι Heinz, Mark & Harold, (2008), περιγράφουν την υποκίνηση ως έναν γενικό όρο που εφαρμόζεται σε ολόκληρη την κατηγορία των παρορμήσεων, των επιθυμιών, των αναγκών, και των δυνάμεων. Ο Baron (1991) ορίζει την παρακίνηση ως «μια εσωτερική διαδικασία ενεργοποίησης... με προσανατολισμένους στόχους»,

οι Hollyforte & Whidett (2003) με τη σειρά τους, την ορίζουν ως «*κινητήρια δύναμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η παρώθηση (drive)*», ενώ ο Marshall (2005), την ορίζει ως «*το σύνολο διαδικασιών που δίνουν στην συμπεριφορά την ενέργεια και την κατεύθυνση που έχει*».

Επίσης, ο Χυτήρης (2001), την ορίζει ως «*το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο*», ο Huczynsk (1996), «*μία διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει τα επιθυμητά σε αυτό αποτελέσματα και κινητοποιεί την κατάλληλη συμπεριφορά, που θα τον οδηγήσει στα αποτελέσματα αυτά*», και ο Θεοδωράτος (2004) την προσδιορίζει ως «*μία προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να υποκινήσουν τις εργασιακές δυνατότητες, έτσι ώστε να υπάρξει συνεργασία, ανέλιξη, κοινή προσπάθεια για την υλοποίηση των στόχων και της παραγωγικής μονάδας*».

Ο ορισμός του Luthan (1998) από την πλευρά του, την αναφέρει ως «*μία διαδικασία που ξεκινά με μια φυσιολογική ανεπάρκεια ή ανάγκη, που ενεργοποιεί μια συμπεριφορά ή ορμή, που στοχεύει σε ένα κίνητρο στόχου*». Επομένως, το κλειδί για την κατανόηση της διαδικασίας της υποκίνησης βρίσκεται στην έννοια και τη σχέση μεταξύ των αναγκών, των συμπεριφορών και των κινήτρων. Σε σχέση με αυτό, οι Minner, Ebrahimi, & Watchel, (1995) δηλώνουν ότι, κατά μια έννοια, τα κίνητρα αποτελούνται από τρία αλληλεπιδρώντα και αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία: ανάγκες, συμπεριφορές και κίνητρα.

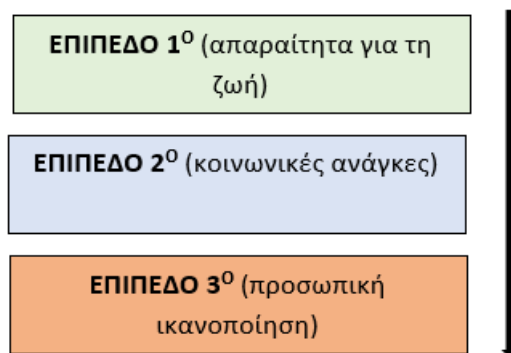
Οι οργανωτικοί στόχοι είναι ανέφικτοι χωρίς τη διαρκή δέσμευση των εργαζομένων (Tella et al., 2007), ενώ οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι χαρούμενοι, παραγωγικοί και πιστοί (Leigh, 2014). Ο δε Stoke, στο Adeyemo (1999), συνεχίζει λέγοντας ότι υπάρχουν βασικές παραδοχές στις πρακτικές υποκίνησης από τους διευθυντές που πρέπει να γίνουν κατανοητές. Συγκεκριμένα:

- Πρώτον, ότι το κίνητρο συνήθως θεωρείται καλό. Δεν μπορεί κανείς να αισθάνεται πολύ καλά με τον εαυτό του, αν δεν έχει κίνητρο.
- Δεύτερον, το κίνητρο επηρεάζει την εργασιακή απόδοση.
- Τρίτον, οι διευθυντές (μάνατζερ) και οι ερευνητές υποθέτουν ότι τα κίνητρα είναι ελλιπή και χρειάζονται περιοδική αναπλήρωση.
- Τέταρτον, το κίνητρο είναι ένα εργαλείο αξιοποίησης από το μάνατζμεντ του οργανισμού.

Εάν οι διευθυντές γνωρίζουν τι είναι αυτό που καθοδηγεί τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτούς, μπορούν να προσαρμόσουν τις αναθέσεις εργασίας και τις ανταμοιβές σε αυτό που κάνει αυτούς τους ανθρώπους να «κολλάνε». Οι Hein, Mark & Harold (2008), υποστήριξαν ότι οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την παροχή ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την απόδοση των εργαζομένων τους. Αλλά τα ίδια τα άτομα είναι υπεύθυνα για την αυτό-υποκίνηση τους, θέτοντας στόχους για τον εαυτό τους, μένοντας αυτοσυγκεντρωμένοι σε αυτούς, και συμπληρώνοντας τους τους μακροπρόθεσμους στόχους, με βραχυπρόθεσμους στόχους και συγκεκριμένες ενέργειες.

Επίσης, οι απόψεις των Barton, Poit, Naomi & Felton (1980) επιβεβαιώνουν ότι η υποκίνηση είναι αυτό που προκαλεί ένα άτομο να ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο. Είναι μια εσωτερική παρόρμηση που παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Επίσης, την θεωρητική ανάλυση τους για την υποκίνηση την πήγαν παραπέρα. Δηλαδή, ότι είναι μια αίσθηση εσωτερικών κινήσεων για ένα άτομο, όπου διακρίνεται σε διαφορετικά επίπεδα. Αυτά τα επίπεδα είναι τα εξής (Διάγραμμα 13):

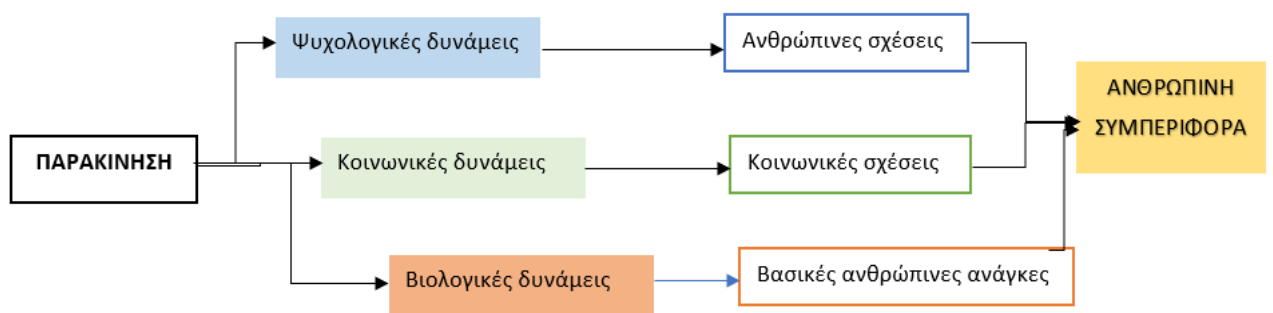
- *Επίπεδο 1* – απόκτηση των απαραίτητων για την ίδια τη ζωή, π.χ. στέγη τροφίμων, ρούχα, ξεκούραση και ασφάλεια.
- *Επίπεδο 2* – Για την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών, όπως π.χ. την ανάγκη για συντροφικότητα, αγάπη και σεβασμό.
- *Επίπεδο 3* – Να αναπτύξει ένα μέτρο προσωπικής ικανοποίησης. Οι άνθρωποι πρέπει να αισθάνονται άνετα με τον εαυτό τους και με αυτό που κάνουν από τη ζωή τους και για τα ταλέντα και τις ικανότητές τους.



Διάγραμμα 13. Επίπεδα υποκίνησης κατά Barton, Poit, Naomi & Felton (1980)

Σύμφωνα με τον Χυτήρης (2001), οι δυνάμεις που μπορεί να υποκινούν δεν είναι ίδιες για όλα τα άτομα. Μπορεί δε, να διακριθούν σε βιολογικές, ψυχολογικές, και κοινωνικές (Διάγραμμα 14):

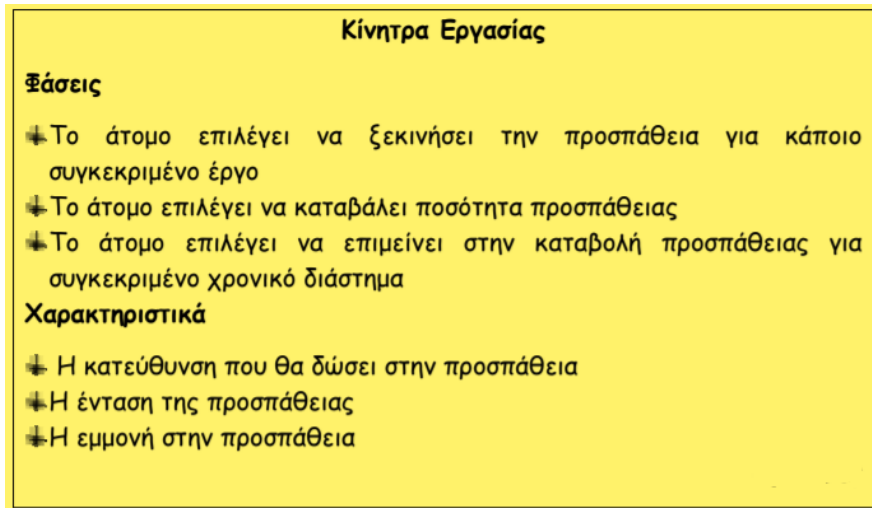
- *βιολογικές*: περιλαμβάνουν ουσιαστικές και κρίσιμες ανάγκες του ατόμου. Επηρεάζουν σημαντικά την ανθρώπινη συμπεριφορά, και μπορεί να ικανοποιηθούν μέσω της αμοιβής και της εργασίας.
- *κοινωνικές*: αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων, όπου δημιουργούνται μέσα από την καθημερινότητα των ανθρώπων.
- *ψυχολογικές*: αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ ατόμων - εργαζομένων.



Διάγραμμα 14. Κατηγοριοποίηση δυνάμεων υποκίνησης (Χυτήρης, 2001)

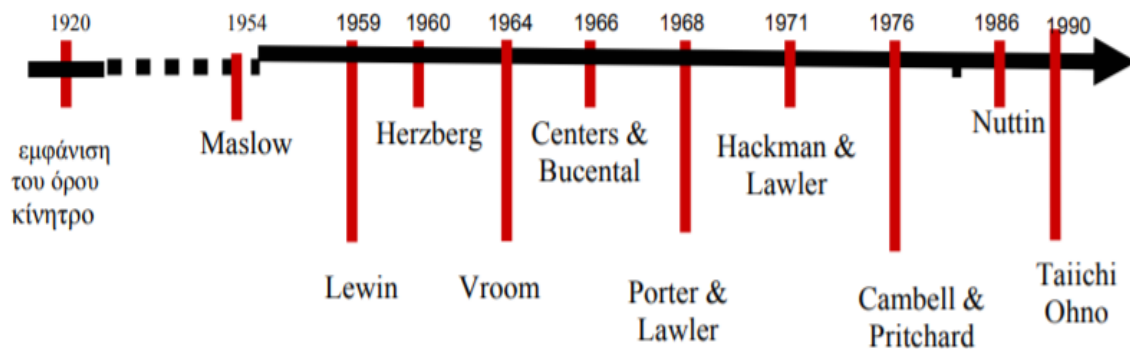
Η *υποκίνηση* μπορεί να συνδεθεί με όρους όπως «θέληση», «επιθυμία», «κίνητρο», καθώς μια οργάνωση (επιχείρηση ή οργανισμός), δεν μπορεί να υποχρεώσει το προσωπικό να φτάσει στην *βέλτιστη δυνατή απόδοση*, εάν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν το επιθυμούν. Επομένως, η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να διαμορφώσει κατάλληλα το εργασιακό περιβάλλον, για να υπάρξει καλύτερη εργασιακή απόδοση. Για αυτό στην οργανωσιακή ψυχολογία, είναι σπουδαίο η υποκίνηση μέσω της ανάλυσης των κινήτρων, και των θεωρητικών σχημάτων που το ερμηνεύουν (Gordon, 2002).

Συνοψίζοντας, τα *κίνητρα* αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις, που μπορούν να ωθούν ή να απωθούν το άτομο από μια εργασιακή δραστηριότητα (Διάγραμμα 15)(Καλούρη-Αντωνοπούλου, 1997, 1998, Κάντας, 1997).



Διάγραμμα 15. Το θεωρητικό πλαίσιο των εργασιακών κινήτρων (Κάντας, 1997)

Τέλος, στο επόμενο διάγραμμα φαίνεται η ιστορική εξέλιξη των εργασιακών κινήτρων, από πλευράς θεωρητικών στο πεδίο της οργανωσιακής ψυχολογίας και συμπεριφοράς (Clot, 1999):

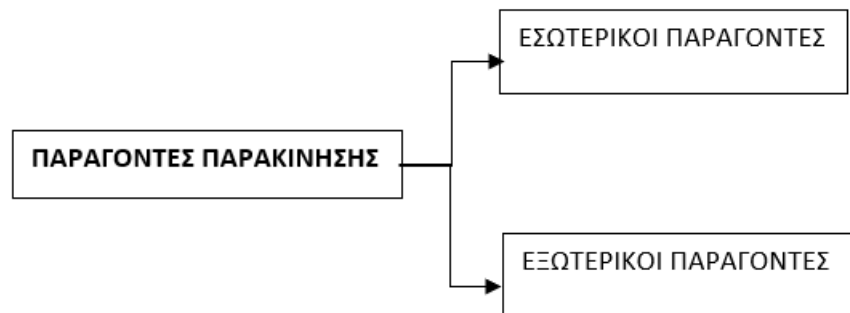


Διάγραμμα 16. Ιστορική Εξέλιξη των κινήτρων (παρακίνηση)(Clot, 1999)

3.2 Παράγοντες Παρακίνησης (Υποκίνησης)

Οι παράγοντες υποκίνησης είναι βασικοί για την διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου υποκίνησης στο προσωπικό μιας οργάνωσης, και για αυτό θα πρέπει να ερμηνευθούν και να αναπτυχθούν. Υπάρχει μια πλειάδα παραγόντων που έχουν μελετηθεί από την επιστημονική κοινότητα τις τελευταίες δεκαετίες, και δείχνουν την μεγάλη σημασία της στον εργασιακό χώρο. Οι παράγοντες παρακίνησης, ακολουθούν διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις ανάλογα με τις θεωρίες υποκίνησης που ακολουθούν. Στην παρούσα εμπειρική έρευνα, οι παράγοντες ακολουθούν τη θεωρία του αυτοκαθορισμού/αυτοδιάθεσης των Deci & Ryan (που αναλύεται σε επόμενη ενότητα), και διακρίνονται σε (Διάγραμμα 17)(Brimeyer et al., 2010, Ryan and Deci, 2000, Robbins and Judge, 2007, Βακόλα και Νικολάου, 2019):

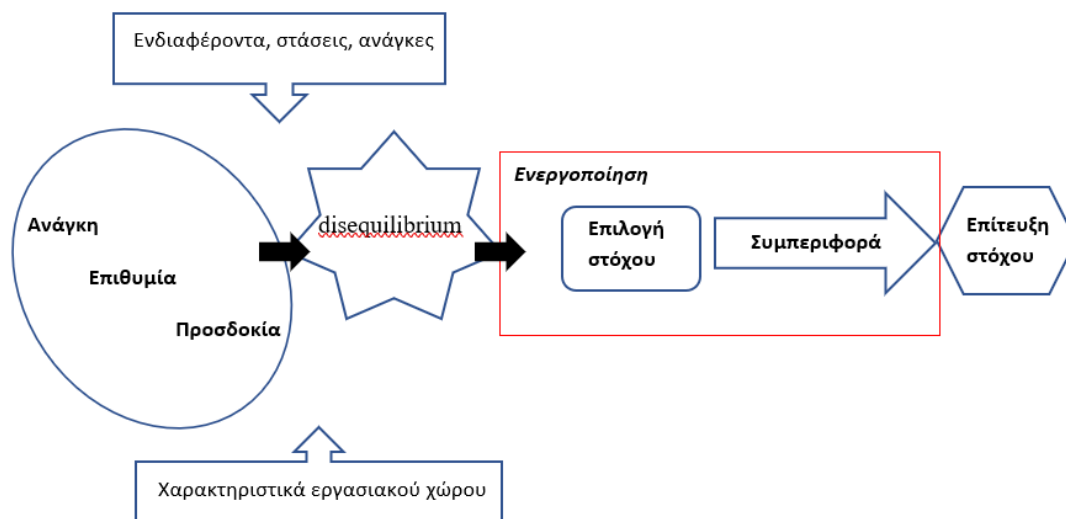
- *εσωτερικοί παράγοντες*: αφορά διάφορες μεταβλητές όπως, την εκπαίδευση & κατάρτιση, την ανάγκη για δημιουργική εργασία και παραγωγή σημαντικού έργου, την αυτονομία και ευκαιρίες για επάρκεια κλπ.
- *εξωτερικοί παράγοντες*: αφορά διάφορες μεταβλητές όπως, τις αμοιβές την επικοινωνία και τη συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον, τις ευκαιρίες προαγωγής, την εργασιακή ασφάλεια κλπ. Επίσης, δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως, η ηλικία και η προϋπηρεσία, επηρεάζουν τους παράγοντες που έχουν υψηλό βαθμό υποκίνησης στους εργαζόμενους (ηλικιακά μεγάλους και έμπειρους εργαζόμενους).



Διάγραμμα 17. Κατηγοριοποίηση Παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τους Deci & Ryan (2000)

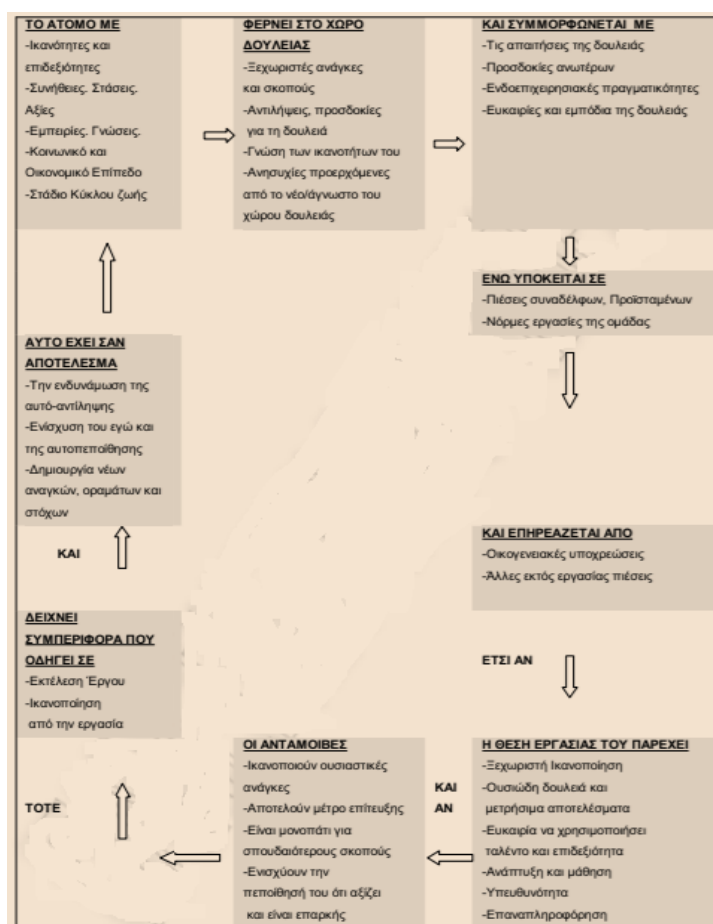
Η παρακίνηση ως ανθρώπινη διεργασία χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, που έχει την εξής μορφή (Διάγραμμα 18)(Κάντας, 1997):

- πρωταρχικά παρουσιάζεται κάποια ανάγκη, επιθυμία ή προσδοκία σε ένα άτομο.
- αυτή δημιουργεί κατάσταση ανισορροπίας.
- δημιουργείται έτσι μια φάση ενεργοποίησης με απώτερο σκοπό την δημιουργία στόχευσης.



Διάγραμμα 18. Διεργασία Παρακίνησης

Επιπλέον, στο επόμενο διάγραμμα φαίνεται συνοπτικά η διαδικασία παρακίνησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν (Gribbin, 1981):



Διάγραμμα 19. Διεργασία Παρακίνησης και παράγοντες επίδρασης (Gribbin, 1981)

Τέλος, η παρακίνηση αποτελεί μια ουσιαστική ψυχολογική διεργασία, όπου δεν αφορά μόνο τις ανθρώπινες σχέσεις (άνθρωπος – άνθρωπος) αλλά επεκτείνεται

και στις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και οργανώσεων (οργανισμών/επιχειρήσεων), που αποτελούν συνέπεια του μοντέρνου τρόπου οργάνωσης της οικονομίας & αγοράς (Lane, 1989).

3.3 Θεωρίες Παρακίνησης (Υποκίνησης)

Διακρίνονται κυρίως σε (Huczynski and Buchanan, 2001):

- *Θεωρίες περιεχομένου*, που συνδέονται με τις ανθρώπινες ανάγκες και με την προσέγγιση τους για να ικανοποιηθούν αυτές.
- *Θεωρίες παρακίνησης* που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης.

Γενικά, κάποιες από τις πιο σημαντικές θεωρίες είναι οι ακόλουθες (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Spector, 2012):

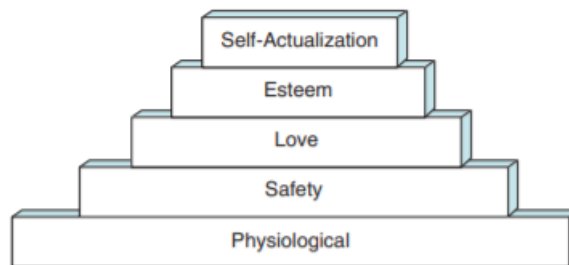
- *Ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow* (Διάγραμμα 20). Ο *A. Maslow* (1943) θεμελίωσε ίσως την πιο διάσημη θεωρία των κινήτρων. Παρέχει την εξής θεώρηση: «*ότι και μέσα από την εργασία θα πρέπει να καλύπτονται οι ανάγκες του ατόμου, ανάγκες κοινωνικές, ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης, ανάγκες αυτοπραγμάτωσης*». Οι ανάγκες ταξινομούνται σε επίπεδα, και αντίστοιχα κατατάσσονται ιεραρχικά (Διάγραμμα 20) (Maslow, 1970):
 - *Βιολογικές.*
 - *Ασφάλειας.*
 - *Κοινωνικές.*
 - *Εκτίμησης.*
 - *Αυτοπραγμάτωσης.*

Ο Maslow δεν προσέφερε κάποια εμπειρική τεκμηρίωση, και διάφορες εμπειρικές έρευνες προσπάθησαν να επαληθεύσουν το θεωρητικό σχήμα (πυραμίδα αναγκών), του Maslow, αλλά δεν το κατάφεραν. Τελικά, υπάρχουν λίγα ευρήματα από διάφορες μελέτες, που ικανοποιούν το μοντέλο του Maslow (Wahba and Bridwell, 1976, Lawler and Suttle, 1972). Αυτό αποτέλεσε και το έναυσμα για κριτική στο μοντέλο του (Robbins and Judge, 2007):

- Η θεώρηση του στηρίζεται στην αρχή ότι όλα τα άτομα λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο και για αυτό η θεωρία του μπορεί να εφαρμοσθεί διεθνώς. Όμως είναι γνωστό ότι υπάρχουν ατομικές διαφορές στα

άτομα που μπορεί να διαφοροποιούν την συμπεριφορική λειτουργίας τους.

- Μια αδυναμία της θεώρησης του, που ελαττώνει την ισχύ της, αφορά την ένταση των αναγκών και πόσο αυτή η ένταση διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο.
- Η ιεραρχία αναγκών του είναι σταθερή, γεγονός που δέχεται μεγάλη κριτική, καθώς υπάρχουν άτομα που αγνοούν τις κατώτερες ανάγκες και επιζητούν ικανοποίηση ανώτερων αναγκών, όπως για παράδειγμα οι ήρωες σε μια πολεμική σύγκρουση, ή οι ακτιβιστές (οικολόγοι της Green Peace ή της WWF) κλπ.



Διάγραμμα 20. Πυραμίδα αναγκών Maslow (Spector, 2012)

- *ERG (Existence, Relatedness & Growth) θεωρία του C.D. Alderfer (Διάγραμμα 21).* Αυτή η θεωρία αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow, όπου δημιουργήθηκε ως απάντηση στην κριτική που δέχθηκε η *πυραμίδα των αναγκών του Maslow*, ενώ βασίστηκε σε εμπειρική έρευνα και στατιστική ανάλυση (Alderfer, 1969). Η θεωρία αυτή είναι πιο έγκυρη από την προηγούμενη θεωρία, λόγω των εξής:
 - Η ύπαρξη 3 κατηγοριών αναγκών φαίνεται πολύ πιο πιθανή από τις 5 κατηγορίες του Maslow.
 - Δεν απαιτείται η ικανοποίηση ενός επιπέδου, ώστε να λάβει παρακινητική δύναμη μια ανώτερη κατηγορία.
 - Όταν ικανοποιείται μια ανάγκη, δεν συνεπάγεται η μείωση της έντασης της.
 - Όταν καθίσταται αδύνατη η ικανοποίηση μιας ανάγκης, τότε ο άνθρωπος θα στραφεί στην ικανοποίηση κάποιων άλλων.

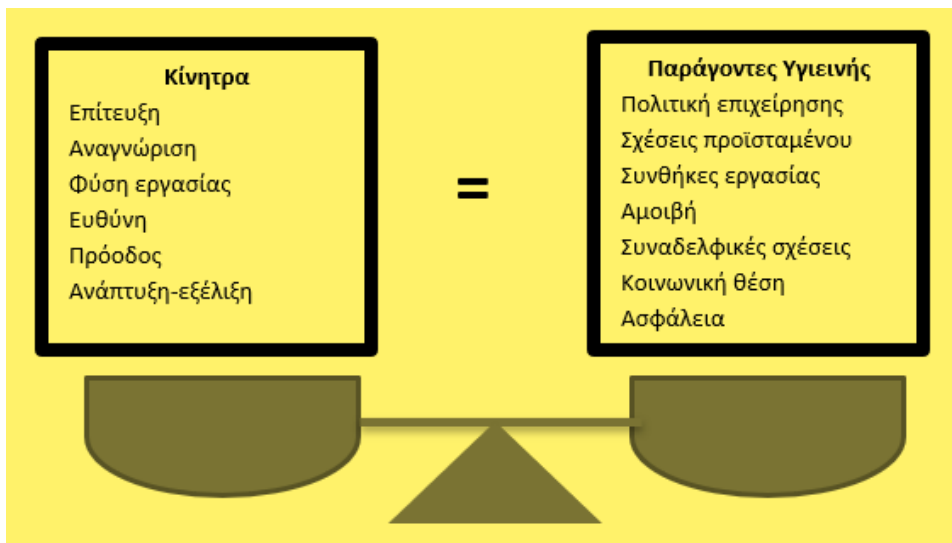


Διάγραμμα 21. Θεωρία ERG²

- *Θεωρία παραγόντων του Herzberg (Διάγραμμα 22).* Η θεωρία αυτή (αρχικά των 2 παραγόντων), βασίστηκε σε συμπεράσματα εμπειρικής έρευνας που είχε ως στόχο την ανάλυση στάσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Ο Herzberg επιδίωξε να ρωτήσει: «τι επιζητούν τα άτομα από την δουλειά τους;». Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων (Herzberg, 1966, 2008):
 - *Παράγοντες υγιεινής.* Αυτοί είναι σπουδαίοι για τη διατήρηση ενός «υγιεινού» περιβάλλοντος.
 - *Παράγοντες – κίνητρα.* Αυτοί έχουν την παρακινητική δύναμη.
 Πιο συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι οι δύο ομάδες παραγόντων θα πρέπει να συνυπάρχουν σε *ισορροπία*. Ειδικότερα, η παρακινητική δύναμη των κινήτρων δεν εξαρτάται ευθέως από τους παράγοντες υγιεινής, όπου εξασφαλίζουν μη δυσαρέσκεια. Αν όμως, υπάρχει δυσαρέσκεια, δεν μπορεί να υπάρξει υποκίνηση. Ωστόσο, η θεωρία του Herzberg, επεκτάθηκε σε μεταγενέστερη επανέκδοση περιλαμβάνοντας πλέον, 3 ομάδες - παράγοντες (Ζαβλανός, 1998, Herzberg, 2008):
 - *Παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης (hygiene or maintenance factors),*
 - *Κίνητρα (motivators),*
 - *και Παράγοντες Περιβάλλοντος.*

²<https://docplayer.gr/210016926-Diapanepistimiako-diatmimatiko.html> (πρόσβαση 2/4/22)

Τέλος, η θεωρία αυτή αποτέλεσε την αιτία για την δημιουργία κάποιων τεχνικών που αξιοποιούνται στο χώρο των επιχειρήσεων/οργανισμών (Γαλανάκης, 2012, Ιορδάνογλου, 2008).



Διάγραμμα 22. Θεωρία 2 παραγόντων του Herzberg (Ζαβλανός, 1998)

- *Θεωρία X & Y του McGregor (Διάγραμμα 23).* Ο κοινωνικός ψυχολόγος *D. McGregor* διατύπωσε το 1960 τη *θεωρία X & Y*. Η θεωρία X αποτέλεσε τη βάση για την υιοθέτηση πολλών αυταρχικών συστημάτων διοίκησης, που βασίστηκαν στην τιμωρία, ενώ η θεωρία Y είναι μια εκ διαμέτρου αντίληψης θεωρία, όπου υποστηρίζει ότι οι ανώτερες ανάγκες παρακινούν το κάθε άτομο – εργαζόμενο (ακολουθώντας το μοντέλο του Maslow). Την ανέπτυξε λόγω της κριτικής που δέχθηκε η θεωρία X, στην οποία διατυπώθηκε ότι η ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και φύσης είναι ανακριβής.

Theory X	sphere	Theory Y
Dislike work, find it boring, will avoid if we can	ATTITUDE	Need to work, want to take an interest, we can enjoy it
Must be forced or coerced into compliance	DIRECTION	Direct ourselves towards an accepted target
Need to be directed, avoid responsibility	RESPONSIBILITY	Thrive on responsibility
Motivated by fear, lack of money, lack of job security	MOTIVATION	Motivated by the desire of self-development and to contribute to the world
Little creativity, except when getting around rules	CREATIVITY	Highly creative when given recognition and opportunity

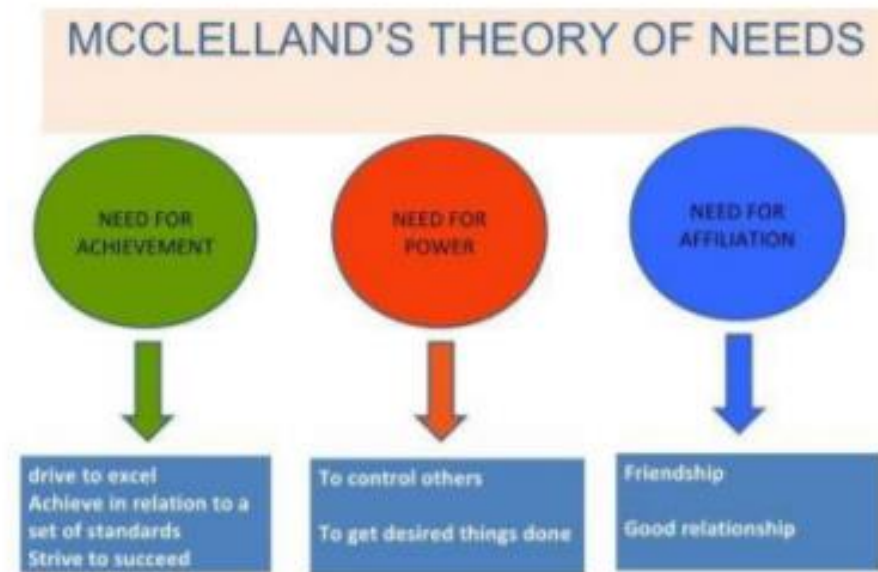
Διάγραμμα 23. Θεωρία X & Y³

- *Θεωρία Αναγκών του McClelland* (Διάγραμμα 24). Ουσιαστικά αφορά ανάγκες που δημιουργεί το κοινωνικό περιβάλλον και επικεντρώνεται σε τρεις ανάγκες (McClelland, 1961, McClelland and Winter, 1969, Stahl, 1986):

- *ανάγκη για επίτευξη.*
- *ανάγκη για εξουσία.*
- *κοινωνική ανάγκη.*

Από τις τρεις ανάγκες, ο McClelland και άλλοι ερευνητές έδωσαν έμφαση στην πρώτη ανάγκη, που αφορά την επίτευξη. Ο McClelland θεώρησε ότι οι τρεις ανάγκες είναι υποσυνείδητες και η μέτρηση τους δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Έτσι, λίγες επιχειρήσεις/οργανισμοί ενδιαφέρθηκαν να αξιοποιήσουν την θεωρία αυτή, επενδύοντας σε αυτήν (Robbins and Judge, 2007). Ωστόσο, η θεωρία αυτή έχει επιβεβαιωθεί στις βασικές διαστάσεις της από σχετικές εμπειρικές έρευνες.

³<https://frontlinemanagementexperts.wordpress.com/2015/08/31/douglas-mcgregor-on-theory-x-and-theory-y/>(πρόσβαση 2/4/22)



Διάγραμμα 24. Θεωρία Αναγκών του McClelland

- *Θεωρία του Vroom* (Διάγραμμα 25). Αυτή η θεωρία αναπτύχθηκε στη δεκαετία του '60, από τον V. Vroom, ενώ έχει τεκμηριωθεί ερευνητικά σε σημαντικό βαθμό από διάφορες σχετικές μελέτες (Vroom, 1964). Στηρίζεται σε ορισμένες υποθέσεις όσον αφορά τις αιτίες που προκαλούν την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα σε μια οργάνωση (Ζαβλανός, 1998). Η θεωρία αυτή δηλώνει ότι η παρακίνηση στην προσπάθεια του ατόμου να συμπεριφέρεται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο, είναι βέλτιστη όταν συμβαίνουν τα εξής (Ζαβλανός, 1998):

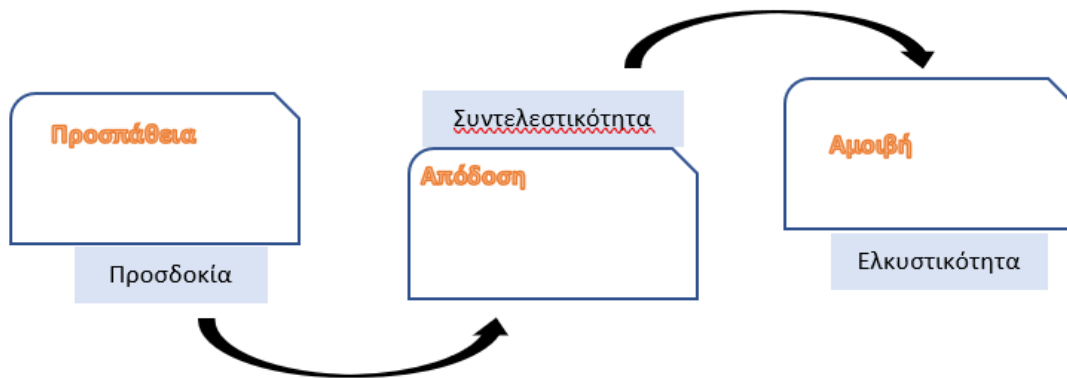
- προσδοκία επίδοσης – αποτελέσματος,
- πίστη ότι τα αποτελέσματα έχουν θετική αξία για αυτόν και
- το άτομο πιστεύει ότι μπορεί να φθάσει το επίπεδο επίδοσης που επιθυμεί.

Ο Vroom ανέπτυξε το παρακάτω υπόδειγμα παρακίνησης:

$$\text{Παρακίνηση} = f[\Pi(\text{Προσδοκία}) \times \text{Πρ.}(\text{βαθμός προτίμησης})] \quad (12)$$

Τέλος, η *Παρακίνηση* σύμφωνα με αυτή την θεωρία του Vroom, μπορεί να συνοψιστεί στους ακόλουθους παράγοντες επηρεασμού:

- *προσδοκία (expectancy)*,
- *συντελεστικότητα (instrumentally)*, &
- *ελκυστικότητα η αξία της αμοιβής (valence)*.



Διάγραμμα 25. Θεωρία Προσδοκίας του Vroom

- **Θεωρία Δικαιοσύνης – Ισότητα του Adams.** Η θεωρία αυτή διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Adams το 1963, όπου υποστηρίζει ότι κάθε εργαζόμενος προτιμά καταστάσεις που ακολουθούν αρχές όπως ισότητα και δικαιοσύνη. Συγκεκριμένα, τα άτομα συγκρίνουν τους δύο παρακάτω λόγους (Ζαβλανός, 1998, Χυτήρης, 2001):

- αμοιβή / ατομική προσπάθεια.
- αμοιβές των άλλων / προσπάθειες των άλλων.

Γενικά, η θεωρία αυτή έχει σημαντική συνεισφορά στο εργασιακό χώρο, καθώς προσφέρει στην ανάπτυξη του αισθήματος δικαίου μέσα σε μια οργάνωση (επιχείρηση/οργανισμός), ζήτημα που έχει μελετήσει η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης (*organizational justice*). Στην ανάπτυξη και καθιέρωση της οργανωσιακής δικαιοσύνης συμβάλλουν τρία στοιχεία (Robbins and Judge, 2007):

- επιμεριστική δικαιοσύνη.
 - διαδικαστική δικαιοσύνη.
 - αλληλεπίδραση με το φορέα της λήψης αποφάσεων.
- **Θεωρία Στοχοθέτησης.** Ο E. Lock στα τέλη της δεκαετίας του '60, πρότεινε ότι οι προθέσεις για την προσπάθεια επίτευξης ενός στόχου, είναι βασική πηγή εργασιακής παρακίνησης. Οι στόχοι πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά για υπάρξει παρακινητική δύναμη:
 - Πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς.
 - Πρέπει να είναι μετρήσιμοι.
 - Πρέπει να είναι επιτεύξιμοι & ρεαλιστικοί.
 - Πρέπει να συνδέονται με χρονικό όριο

Επιπρόσθετα, η θεωρία περιλαμβάνει κάποια βασικά στοιχεία που προωθούν την υποκίνηση της στοχοθεσίας:

- Η δυσκολία των στόχων.
- Αποδοχή των στόχων.
- Ο ρόλος της επανατροφοδότησης.

Το σπουδαιότερο μέρος της έρευνας για τη θεωρία της στοχοθέτησης έχει διεξαχθεί στις ΗΠΑ και στον Καναδά (Crown, 2007; Erez and Earley, 1987; Wood et al., 1987). Επιπλέον, η θεωρία στοχοθέτησης υποστηρίζεται σε μεγάλο όγκο ερευνητικών αποτελεσμάτων στην διεθνή βιβλιογραφία (Robbins and Judge, 2007).

3.4 Θεωρίες Αυτοκαθορισμού/Αυτοδιάθεσης (Deci&Ryan)

Η θεωρία του Αυτοκαθορισμού / Αυτοδιάθεσης, των Deci & Ryan (1985, 1991) και Ryan & Deci, (2000), επικεντρώνεται στην εργασιακή συμπεριφορά που μπορεί να επηρεαστεί από τρεις κατηγορίες κινήτρων:

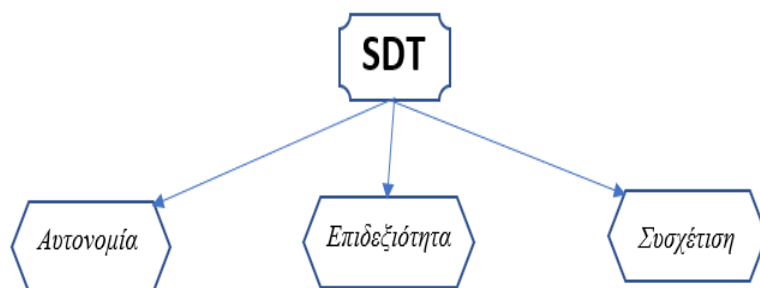
- εσωτερικά,
- εξωτερικά και
- έλλειψη κινήτρων.

Η θεωρία του Αυτοκαθορισμού (*Self-Determination Theory, SDT*), αποτελεί μια μακροσκοπική ψυχολογική οπτική της ανθρώπινης υποκίνησης. Μια από τις βασικές θεωρίες που εμπεριέχεται σε αυτή την θεωρία, είναι η *Θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών (Basic Psychological Needs Theory, BPNT)*. Σύμφωνα με αυτή, υπάρχουν καταστάσεις και εμπειρίες στα άτομα που υποστηρίζουν την ικανοποίηση των γενικών ψυχολογικών αναγκών (αυτονομίας, επιδεξιότητας και της συσχέτισης με άλλους), ενώ παράλληλα, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό, την προαγωγή της εξερεύνησης, της παρακίνησης, της δέσμευσης, της θέλησης, της ευεξίας, της πνευματικής υγείας και της ψυχοκοινωνικής ευρωστίας. Επίσης, η θεωρία αυτή εκτός της *θεωρίας των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών*, περιλαμβάνει και τις ακόλουθες θεωρίες: τη *Θεωρία Οργανισμικής Ενοποίησης (Organismic Integration Theory, OIT)*, τη *Θεωρία Γνωστικής Αξιολόγησης (Cognitive Evaluation Theory, CET)*, τη *Θεωρία Αιτιωδών Προσανατολισμών (Causality Orientations Theory, COT)*, τη *Θεωρία του Περιεχομένων των Στόχων (Goal Contents Theory,*

GCT), και τη Θεωρία Παρακίνησης για Σχέσεις (*Relationships Motivation Theory, RMT*).

Ειδικότερα, η θεωρία SDT διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά-ιδιότητες

- *Αυτονομία (Autonomy)*.
- *Επιδεξιότητα (Competence)*.
- *Συσχέτιση (Relatedness)*.



Διάγραμμα 26. Βασικά χαρακτηριστικά της Θεωρίας SDT

Όταν μία δραστηριότητα που συμμετέχει ένας εργαζόμενος, του προκαλεί ευχαρίστηση και ικανοποίηση, αυτό μπορεί να οφείλεται στην *εσωτερικά παρακινούμενη συμπεριφορά που έχει* (Deci and Ryan, 1985). Ο Vallerand (1997), αναφέρει ότι τα εσωτερικά κίνητρα διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- *κίνητρα για μάθηση,*
- *κίνητρα για εκπλήρωση όταν κάποιος νιώθει ευχαρίστηση κατά την εκτέλεση μιας δραστηριότητας,*
- *κίνητρα για διέγερση, την απόλαυση απλά ευχάριστων εμπειριών.*

Η θεωρία των Deci & Ryan (1985, 1991), και Ryan & Deci (2000), περιλαμβάνει την έννοια της εσωτερικής ενσωμάτωσης, όπου επεξηγούν τη διαδικασία εσωτερίκευσης των εξωτερικά παρακινούμενων δραστηριοτήτων που είναι χρήσιμες για την αποτελεσματική λειτουργία του ατόμου. Οι Deci & Ryan (1985) περιγράφουν τους εξής τύπους εξωτερικής παρακίνησης:

- *εξωτερική ρύθμιση,*
- *εσωτερική πίεση,*
- *αναγνωρίσιμη ρύθμιση, και*
- *ολοκληρωμένη ρύθμιση.*

Τέλος, σύμφωνα με τους Ryan και Deci (2000), τα *εξωτερικά κίνητρα* μπορούν να τοποθετηθούν σε μία διαρκή διαδικασία αυτοκαθορισμού της συμπεριφοράς (Robbins and Judge, 2007).

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο Τέταρτο: Εμπειρική Μελέτη

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται το μεθοδολογικό πλαίσιο, ο ερευνητικός σχεδιασμός και τα αποτελέσματα της μελέτης, που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 10/3/22 (Μάρτιος 2022) & 10/4/22 (Απρίλιος 2022).

4.1 Μεθοδολογικό Πλαίσιο

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης (ΟΔ) σε συνάρτηση με την παρακίνηση του υγειονομικού προσωπικού του Κέντρου Υγείας Αιγάλεω (ΚΥΑ). Αφορά εμπειρική έρευνα μικρής έκτασης (case study), που προσεγγίζεται σύμφωνα με την *θετικιστική φιλοσοφική προσέγγιση* με τη χρήση ερωτηματολογίου έρευνας (αναπτύχθηκε για την συγκεκριμένη μελέτη) και την ποσοτική (στατιστική) ανάλυση των δεδομένων της έρευνας (*ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση*) (Τσιπλητάρης και Μπάμπαλης, 2011, Καραγεώργος, 2002). Βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και της Οργανωσιακής/Βιομηχανικής/Εργασιακής Ψυχολογίας (Βακόλα και Νικολάου, 2019).

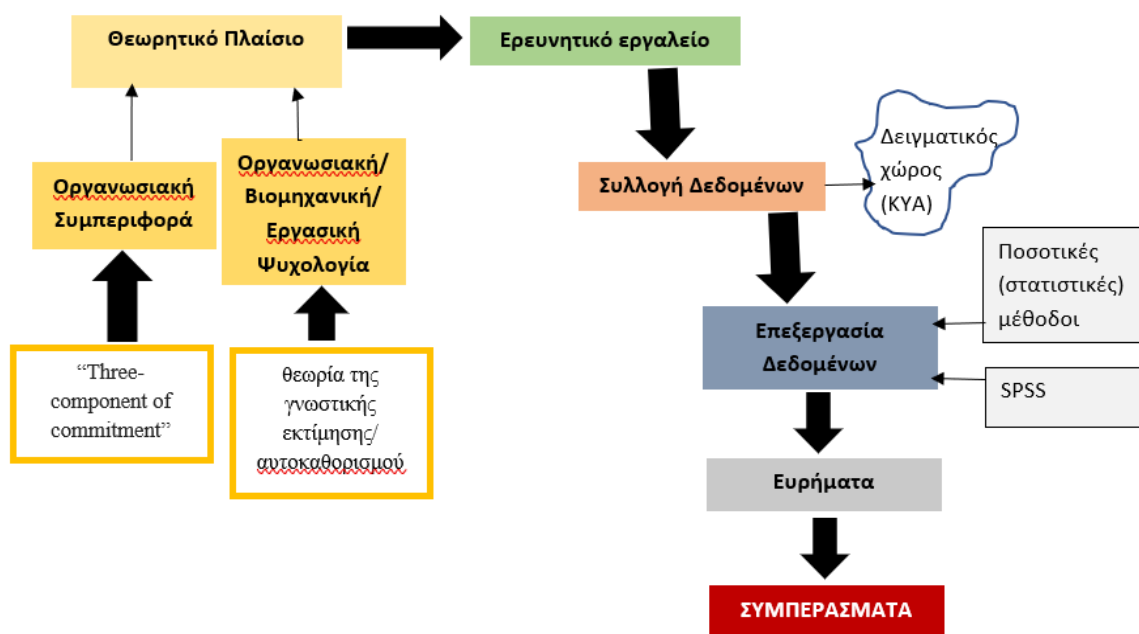
4.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Στη παρούσα εμπειρική μελέτη θα αξιοποιηθεί η ποσοτική προσέγγιση επειδή (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Spector, 2012):

- το μοντέλο των τριών διαστάσεων «*Three-component of commitment*» (TCM) των Meyer & Allen (1991) και η θεωρία της «*γνωστικής εκτίμησης/αυτοκαθορισμού*» των Deci & Ryan (1991) προϋποθέτουν χρήση ερωτηματολογίου (ποσοτική τεχνική), και
- το περιβάλλον εργασίας (Κέντρο Υγείας Αιγάλεω - ΚΥΑ) δεν προσφέρεται για αξιοποίηση ποιοτικών τεχνικών (συνέντευξη κλπ.).

Επιπλέον, η διεξαγωγή της έρευνας περιλαμβάνει την συλλογή δεδομένων μέσω προσωπικής επαφής με τους εργαζόμενους του Κέντρου Υγείας ή μέσω

διαδικτύου και πιλοτική έρευνα (Διαγρ. 27). Η παρούσα εμπειρική έρευνα αποτελεί μια *μελέτη περίπτωσης (case study)*, που επικεντρώνεται στην διερεύνηση του βαθμού ΟΔ των εργαζομένων του ΚΥΑ, αναφορικά με τους παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικούς, εξωτερικούς). Επίσης, η εμπειρική έρευνα είναι διερευνητικής φύσεως με μελλοντικό στόχο την επέκταση της σε ευρύτερο αριθμό κέντρων υγείας σε αστικό και μη χώρο.



Διάγραμμα 27. Ερευνητικός Σχεδιασμός

Συνοψίζοντας, η ερευνητική διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- *Στάδιο 1^ο*-Σχεδίαση ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολογίου έρευνας) βάση του θεωρητικού πλαισίου.
- *Στάδιο 2^ο*-Σχεδίαση πιλοτικής μελέτης.
- *Στάδιο 3^ο*-Σχεδίαση δειγματοληψίας (κριτήρια, μέγεθος, πληθυσμός).
- *Στάδιο 4^ο*-Διεξαγωγή πιλοτικής μελέτης.
- *Στάδιο 5^ο*-Βελτιώσεις ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολογίου έρευνας).
- *Στάδιο 6^ο*-Διεξαγωγή κύριας έρευνας (χορήγηση ερωτηματολογίου έρευνας)
- *Στάδιο 7^ο*-Επεξεργασία δεδομένων (στατιστική ανάλυση με τη βοήθεια SPSS)
- *Στάδιο 8^ο*-Ευρήματα - Συμπεράσματα

Τέλος, όσον αφορά το ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο έρευνας) αποτελείται από τα παρακάτω μέρη:

I. *Ερωτηματολόγιο Δημογραφικών και Επαγγελματικών χαρακτηριστικών*

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης (*δημογραφικό-κοινωνικό προφίλ*). Περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως είναι το φύλο, η ηλικία, στοιχεία που αφορούν τα επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά πχ. προϋπηρεσία, επίπεδο εκπαίδευσης κλπ.

II. Ερωτηματολόγιο για την κλίμακα μέτρησης «Three Component Model of commitment (TCM)», που αρχικά αναπτύχθηκε από τους Meyer&Allen (1991) και τροποποιήθηκε από τους Meyer, Allen και Smith (1993)

Έγινε χρήση της 2.0 έκδοσης του εργαλείου, που περιέχει 18 δηλώσεις-ερωτήσεις, έξι (6) ανά διάσταση του μοντέλου (συναισθηματική δέσμευση, δέσμευση λόγω συνέχειας, κανονιστική δέσμευση). Επίσης, έγινε χρήση 5βάθμιας κλίμακας Lickert, ώστε ο να υπολογίζεται ο βαθμός ΟΔ – Οργανωσιακή Δέσμευση (όσο μεγαλύτερο σκορ, τόσο μεγαλύτερος ο βαθμός ΟΔ).

III. Ερωτηματολόγιο που βασίζεται στην θεωρία της γνωστικής εκτίμησης/αυτοκαθορισμού των Deci και Ryan (1991)

Αναπτύχθηκε από τον Manolopoulos (2008) και περιλαμβάνει 11 δηλώσεις – ερωτήσεις (5 για τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης και 6 για τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης) με χρήση 5βάθμιας κλίμακας Lickert ώστε να υπολογίζεται ο βαθμός παρακίνησης (ανά κατηγορία παραγόντων).

4.3 Συμμετέχοντες (Δείγμα)

Στην παρούσα εμπειρική μελέτη, η επιλογή δείγματος πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της μεθόδου της χιονοστιβάδας (δειγματοληψία μη πιθανότητας)(Διαγρ.28)(Νόβα-Καλτσούνη, 2006, Φελάς και Μπαλούρδος, 2015).

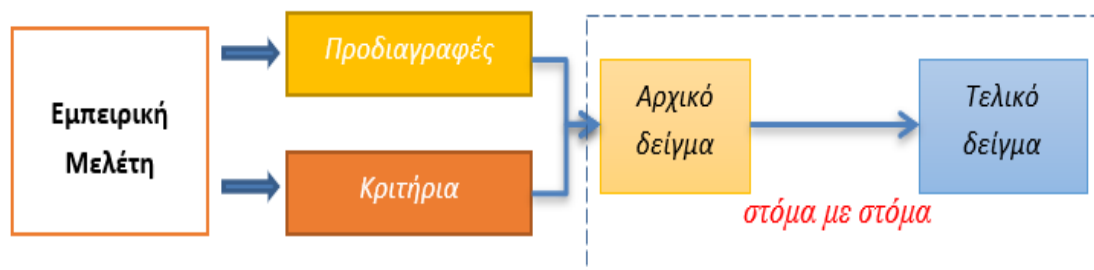
Ο πληθυσμός της έρευνας περιλαμβάνει το υγειονομικό προσωπικό του ΚΥΑ, ανεξάρτητα εργασιακής σχέσης (μόνιμοι, αναπληρωτές ή ωρομίσθιοι), με ηλικιακό πεδίο από 18-67 ετών, που διαμένουν μόνιμα στην Ελλάδα. Τα χαρακτηριστικά ελέγχου που αξιοποιήθηκαν για να συμμετάσχει κάποιος στο δείγμα της παρούσας μελέτης, είναι να εργάζεται με οποιαδήποτε εργασιακή σχέση στο ΚΥΑ, με οποιαδήποτε υγειονομική ειδικότητα. Οι δημογραφικές διαφορές δεν φαίνεται να δημιουργούν μεροληπτική στάση προς ορισμένες ομάδες του πληθυσμού (προσωπικό

ΚΥΑ αποκλειστικά ως μελέτη περίπτωσης) (Welch, 1975, Κατσίλλης, 2006). Το μέγεθος του δείγματος στην παρούσα εμπειρική έρευνα προσεγγίζει τα 50 άτομα, ενώ αφορά τουλάχιστον το 90% του ανθρώπινου δυναμικού του ΚΥΑ ($n > 50$).

Στην παρούσα μελέτη το ερωτηματολόγιο έρευνας διαδίδεται μεταξύ μιας αρχικής ομάδας προσωπικού του ΚΥΑ (νοσηλευτές), που χάρη στη βοήθειά τους, γίνεται προώθηση στο υπόλοιπο προσωπικό, μέσω άτυπου δικτύου γνωριμιών, με τη βοήθεια της τεχνικής «στόμα με στόμα (mouth-to-mouth)». Στη μελέτη ο δειγματικός χώρος περιλαμβάνει τους γιατρούς όλων των ειδικοτήτων, τους νοσηλευτές και τους βοηθούς νοσηλευτών και λοιπούς επαγγελματίες υγείας καθώς και το διοικητικό προσωπικό του ΚΥΑ. Η επιλογή δείγματος της μελέτης έγινε με τα ακόλουθα κριτήρια (KPI_i) (Σχ.3.1):

- KPI_1 : εργαζόμενος στο ΚΥΑ
- KPI_2 : την ευκολία πρόσβασης στον ερωτώμενο,
- KPI_3 : ελεύθερη επιλογή του αν θα απαντήσει στο ερωτηματολόγιο έρευνας, ή όχι.

Αντίστοιχη είναι η μεθοδολογία δειγματοληψίας όπου ακολουθήθηκε και στην πιλοτική έρευνα της παρούσας εμπειρικής μελέτης.



Διάγραμμα 28. Δειγματολογικός Σχεδιασμός (δείγμα μελέτης)

4.4 Πιλοτική Μελέτη

Η πιλοτική μελέτη έχει ως στόχο τη δοκιμή και έλεγχο του Ερωτηματολογίου Έρευνας (ΕΕ), σε ένα μικρό δείγμα 6 ατόμων που αποτελούν μέρος του ανθρώπινου δυναμικού του ΚΥΑ. Πραγματοποιήθηκε στο πρώτο δεκαήμερο του Μαρτίου του 2022, και αξιοποιήθηκε η μέθοδος χιονοστιβάδας (Ρούσσοι και Τσαούσης, 2011). Χρησιμοποιήθηκε ειδικό Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης του ΕΕ, με τα εξής αποτελέσματα:

- *Προφίλ Δείγματος Πιλοτικής Μελέτης:* στον επόμενο πίνακα φαίνεται συγκεντρωτικά η διάρθρωση του δείγματος:

Πίνακας 5. Δειγματικό Προφίλ Πιλοτικής Μελέτης (n=6)

Φύλο	Επίπεδο Σπουδών	Ηλικιακή Κατηγορία	Ειδικότητα
2 άνδρες 4 γυναίκες	4 άτομα: ΑΕΙ/ΤΕΙ 2 άτομα: MSc/Phd	3 άτομα: 18-35 ετών 2 άτομα: 36-50 1 άτομο >50 ετών	4 άτομα: Νοσηλεύτες 2 άτομα: Ιατροί

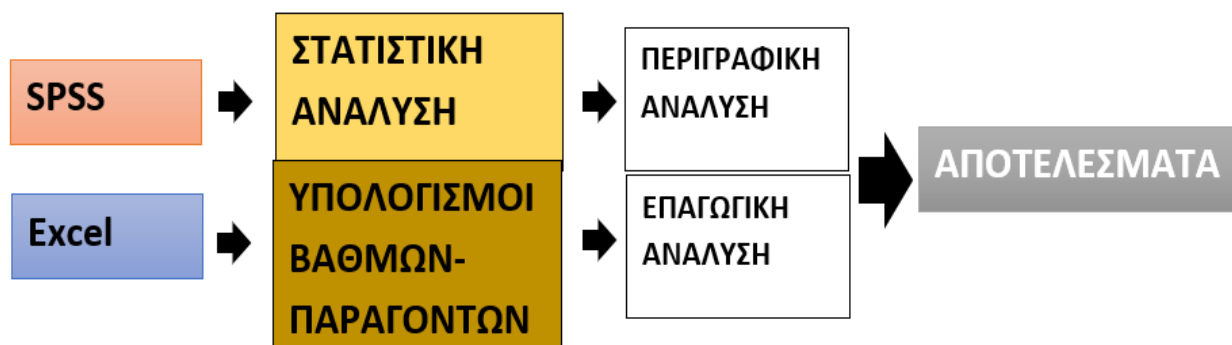
- *μορφή του ερωτηματολογίου έρευνας:* βρέθηκε σημαντική ικανοποίηση (5 άτομα - πολύ & αρκετή ικανοποίηση) από τη μορφή του ερωτηματολογίου έρευνας (ΕΕ).
- *δομή του ερωτηματολογίου έρευνας:* βρέθηκε σημαντική ικανοποίηση (5 άτομα- πολύ & αρκετή ικανοποίηση) από τη δομή του ερωτηματολογίου (σειρά ερωτήσεων, θεματικές ενότητες).
- *περιεχόμενο του 5 άτομα:* βρέθηκε απόλυτη ικανοποίηση (6 άτομα - πολύ & αρκετή ικανοποίηση) από το περιεχόμενο (ερωτήσεις, επεξηγήσεις, θεωρητικό πλαίσιο).
- *ικανοποίηση του στόχου της έρευνας (τίτλος εμπειρικής μελέτης):* βρέθηκε σημαντική ικανοποίηση (4 άτομα - πολύ & αρκετή ικανοποίηση) από το ερωτηματολόγιο έρευνας.
- *συνολική ικανοποίηση:* βρέθηκε ότι υπάρχει αρκετά σημαντική συνολική ικανοποίηση (5 άτομα - πολύ & αρκετή ικανοποίηση) από το ερωτηματολόγιο έρευνας (ΕΕ).
- *προβλήματα Λεκτικής Απόδοσης:* υπάρχουν λίγες παρατηρήσεις για λεκτική απόδοση ερωτήσεων του ερωτηματολογίου έρευνας (γραμματικά-συντακτικά λάθη).

Τέλος, δεν υπήρξαν άλλα σχόλια σχετικά με το ερωτηματολόγιο έρευνας. Συνολικά, οι παρατηρήσεις βοήθησαν στον τελικό σχεδιασμό (βελτιώσεις) του ερωτηματολογίου έρευνας (ΕΕ).

4.5 Ανάλυση Δεδομένων

Η ποσοτική ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου έρευνας έγινε με τη συνδυαστική βοήθεια των λογισμικών SPSS 19 (στατιστική ανάλυση) και Excel (υπολογισμών παραγόντων-βαθμών). Για τη μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας χρησιμοποιήθηκε 5βαθμη τύπου Likert. Όλοι οι έλεγχοι έγιναν σε επίπεδο

στατιστικής σημαντικότητας (σ) τουλάχιστον 0,05 (Διάγρ.29)(Τσιπλητάρης και Μπάμπαλης, 2011, Καραγεώργος, 2002).



Διάγραμμα 29. Ανάλυση Δεδομένων Εμπειρικής Μελέτης

Τέλος, όσον αφορά τον υπολογισμό των παραγόντων-βαθμών της παρούσας μελέτης:

- Υπολογισμός σύνθετων Μεταβλητών (διαστάσεις της ΟΔ, εσωτερικοί/εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης):

$$MET_x = [\sum_{i=1} Q_{value}] / m$$

για x : δείκτης σύνθετης μεταβλητής (1..5), m : μέγιστος αριθμός ερωτήσεων-δηλώσεων της σύνθετης μεταβλητής & i : αριθμός ερώτησης

- Βαθμός Οργανωσιακής Δέσμευσης (ΒΟΔ)

$$ΒΟΔ = MET_1 + MET_2 + MET_3$$

- Βαθμός Παρακίνησης (ΒΠ)

$$ΒΠ = MET_4 + MET_5 \text{ όπου}$$

4.6 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα

Η αξιοπιστία (*reliability*) και η εγκυρότητα (*validation*) ενός ερωτηματολογίου μέτρησης, είναι τα δύο πιο σημαντικά κριτήρια για την διασφάλιση έγκυρων αποτελεσμάτων στις εμπειρικές έρευνες (Cohen et al., 2008; Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Συγκεκριμένα, η συνολική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι 0,756, όπου κρίνονται ικανοποιητική, καθώς είναι ανώτερη του 0,7. Η υλοποίηση της ανάλυσης αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της εντολής «*Reliability Analysis*» του *SPSS 19* (Πιν.6).

Πίνακας 6. Ανάλυση Αξιοπιστίας Εμπειρικής Μελέτης

Συντελεστής Cronbach's Alpha	NofItems (δηλώσεων-ερωτήσεων του ΕΕ)
,756	29

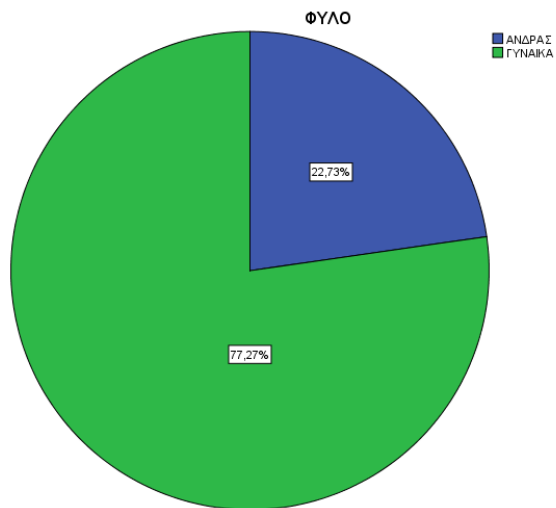
Όσον αφορά την *εγκυρότητα*, του ερωτηματολογίου έρευνας της παρούσας εμπειρικής μελέτης, βρέθηκαν τα εξής:

- *εγκυρότητα περιεχομένου*: το ερωτηματολόγιο πρέπει να καλύπτει ολοκληρωμένα τις διαστάσεις της υπό εξέταση έννοιας (Cohen et al., 2008), συνεπώς η σχεδίαση του ερωτηματολογίου έρευνας βασίστηκε στο θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, όπου εξετάζει διεξοδικά του δύο βασικούς παράγοντες: της οργανωσιακής δέσμευσης και της παρακίνησης
- *εγκυρότητα κριτηρίου*: κρίνεται ικανοποιητική καθώς χρησιμοποιήθηκαν δύο έτοιμα εργαλεία για τους υπό εξέταση παράγοντες της παρούσας μελέτης.
- *φαινομενική εγκυρότητα*: από τα αποτελέσματα της πιλοτικής μελέτης βρέθηκε σημαντική ικανοποίηση αφού σε όλους τους δείκτες αξιολόγησης (4-5 άτομα στα έξι άτομα), που αφορούσαν το ερωτηματολόγιο έρευνας (ΕΕ).

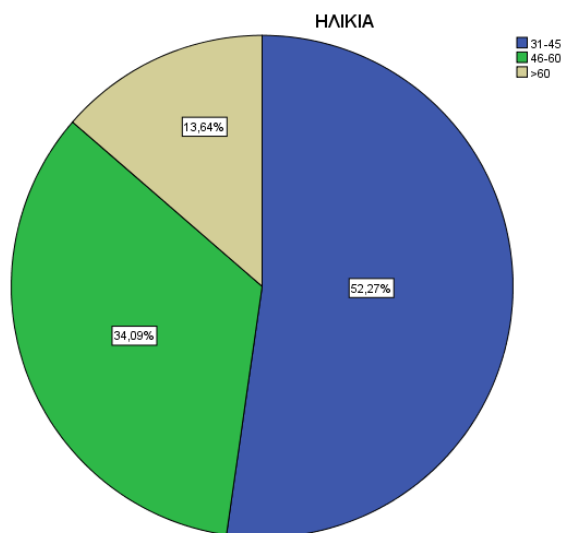
4.7 Δημογραφικά – Επαγγελματικά Χαρακτηριστικά

Συμμετείχαν 44 εργαζόμενοι του ΚΥΑ, στην παρούσα εμπειρική μελέτη, από ένα σύνολο 55 ατόμων (συνολικό ανθρώπινο δυναμικό)⁴. Η έρευνα διενεργήθηκε μεταξύ Μαρτίου και Απριλίου 2022 (αποστολή e-mail, φυσική παρουσία). Στο δείγμα της έρευνας, το ποσοστό γυναικών ήταν 77,3% (34 άτομα), έναντι 22,7% των ανδρών (10 άτομα)(Γραφ.1). Στο ηλικιακό προφίλ των συμμετεχόντων στην μελέτη, η πλειοψηφία βρίσκονται μεταξύ 31 και 45 ετών (52,3%, 23 άτομα), ενώ ακολουθεί η κατηγορία 46-60 ετών (34,1%, 15 άτομα), ενώ μόλις το 13,6% είναι άνω των 60 ετών (6 άτομα)(Γραφ.2). Η πλειοψηφία είναι έγγαμοι (50%, 22 άτομα), ενώ γενικά το προσωπικό έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης 52,3%, μεταπτυχιακές σπουδές 36,4%) (Γραφ.3). Η πλειοψηφία έχουν μόνιμη εργασιακή σχέση στο ΚΥΑ (70,5%, 31 άτομα), ενώ στην προϋπηρεσία, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαθέτει μεταξύ 10 και 20 έτη (52,3%, 23 άτομα), ακολουθώντας από ένα σημαντικό ποσοστό (27,3%, 13 άτομα) που έχει >20 ετών (Γραφ.4).

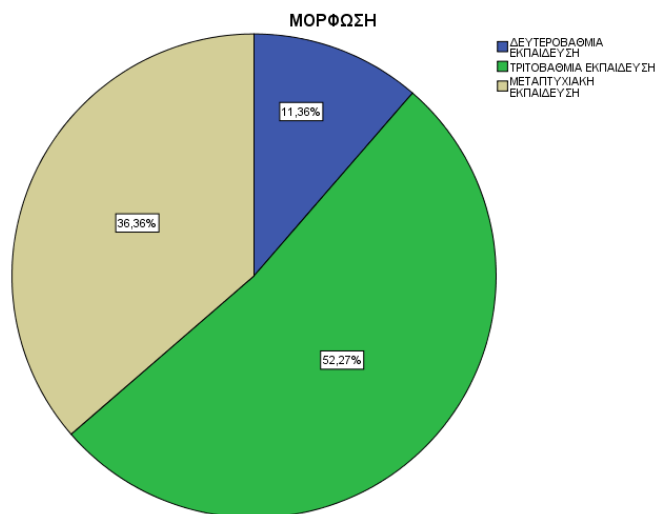
⁴ Απογραφή Ανθρώπινου Δυναμικού Μάρτιος 2022.



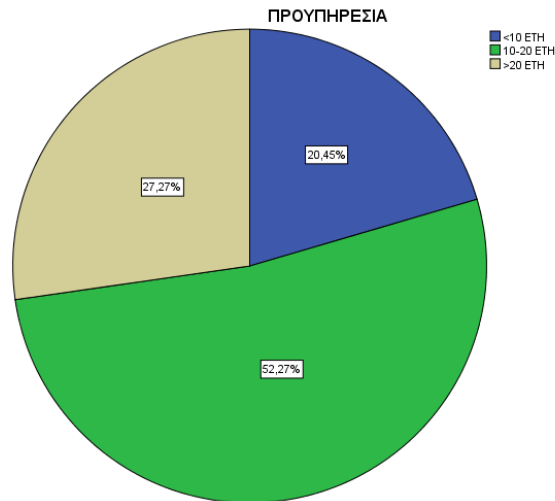
Γράφημα 1. Προφίλ Φύλου



Γράφημα 2. Ηλικιακές Κατηγορίες



Γράφημα 3. Μορφωτικό Επίπεδο



Γράφημα 4. Προφίλ Προϋπηρεσίας

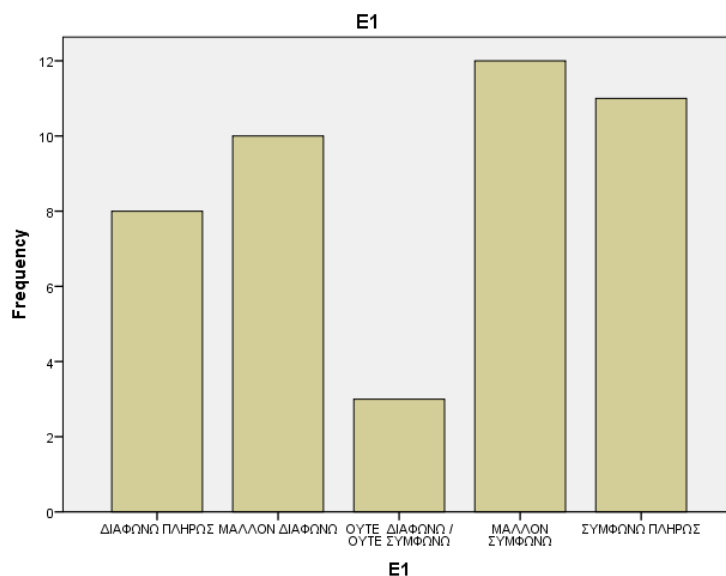
4.8 Οργανωσιακή Δέσμευση – Συναισθηματική Δέσμευση

Όσον αφορά την πρώτη διάσταση της ΟΔ, τη *Συναισθηματική Δέσμευση*, έχουμε τα εξής αποτελέσματα (6 ερωτήσεις-δηλώσεις, 1η – 6η):

- *Ερώτηση 1^η* (Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου στην παρούσα εργασιακή μου θέση). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (52,3%, 23 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα πολύ σημαντικό ποσοστό που διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί (40,9%, 18 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 7. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 1

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	8	18,2
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	22,7
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	6,8
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	12	27,3
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	11	25,0
Total	44	100,0

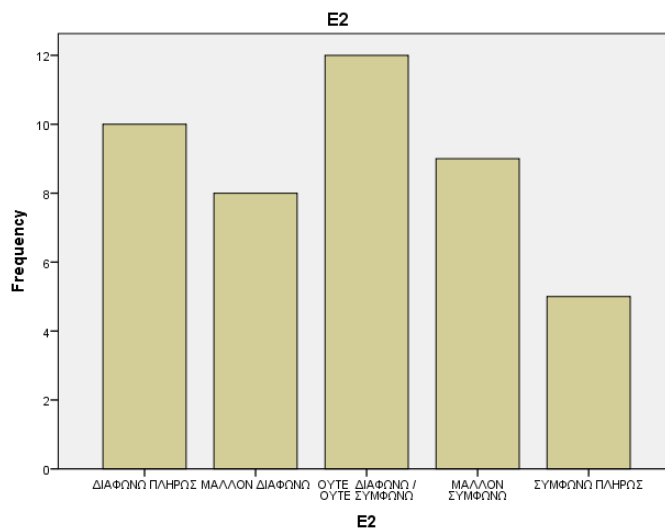


Γράφημα 5. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 1

- *Ερώτηση 2^η* (Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα στην παρούσα εργασιακή μου θέση είναι και δικά μου). Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με αυτή τη δήλωση (40,9%, 18 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο σε σχέση με αυτή τη δήλωση (27,3%, 12 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 8. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 2

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	10	22,7
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	8	18,2
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	12	27,3
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	9	20,5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	5	11,4
Total	44	100,0

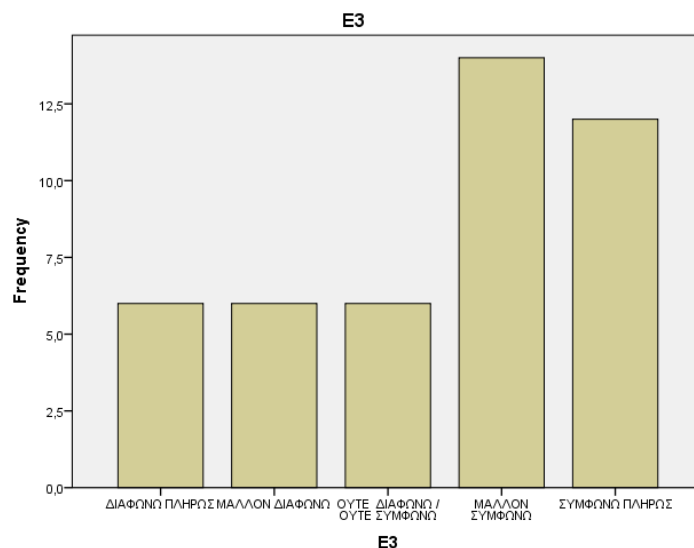


Γράφημα 6. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 2

- *Ερώτηση 3^η* (Δεν νιώθω έντονα το συναίσθημα του ‘ανήκει’ για την υπηρεσία μου). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (59,1%, 26 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί (27,2%, 12 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 9. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 3

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	6	13,6
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	6	13,6
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	6	13,6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	14	31,8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	12	27,3
Total	44	100,0

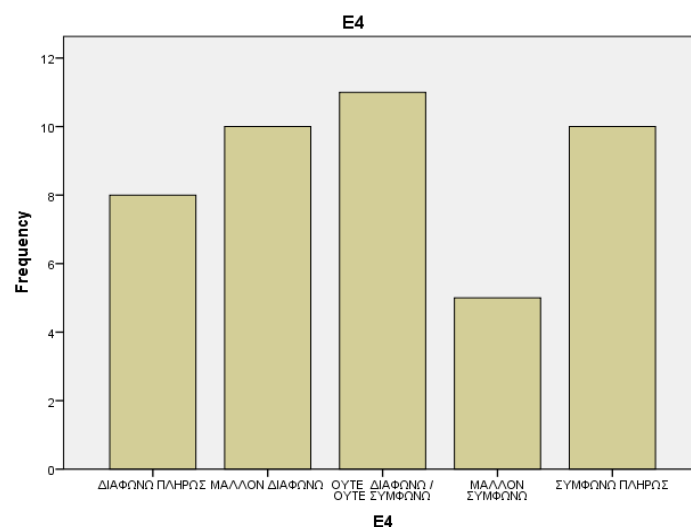


Γράφημα 7. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 3

- *Ερώτηση 4^η* (Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την υπηρεσία μου). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με αυτή τη δήλωση (40,9%, 18 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο σε σχέση με αυτή τη δήλωση (25%, 11 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 10. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 4

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	8	18,2
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	22,7
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	11	25,0
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	5	11,4
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	10	22,7
Total	44	100,0

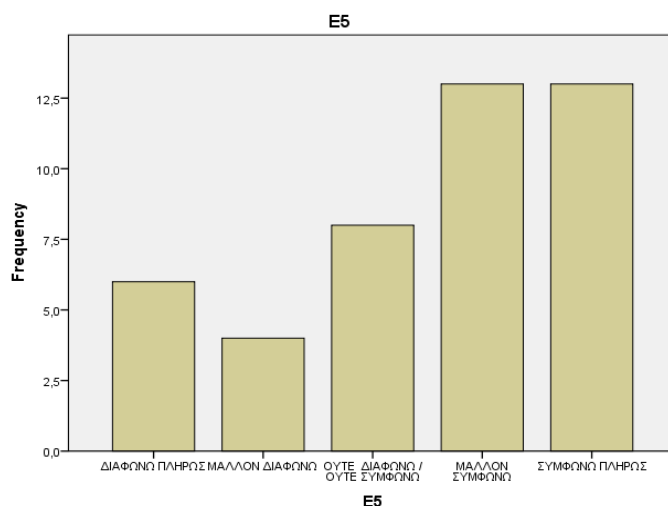


Γράφημα 8. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 4

- *Ερώτηση 5^η* (Δεν νιώθω σαν ‘μέλος της οικογένειας’ στην παρούσα εργασιακή μου θέση). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (59%, 26 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σχετικά σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο σε σχέση με αυτή τη δήλωση (18,2%, 8 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 11. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 5

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	6	13,6
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	4	9,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	18,2
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	13	29,5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	13	29,5
Total	44	100,0

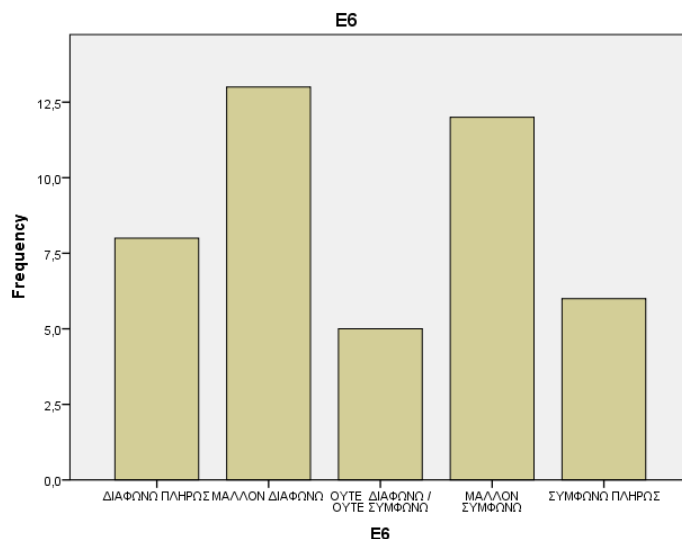


Γράφημα 9. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 5

- *Ερώτηση 6^η* (Η υπηρεσία μου έχει ιδιαίτερη σημασία για μένα). Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με αυτή τη δήλωση (47,7%, 21 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα πολύ σημαντικό ποσοστό που συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί (40,9%, 18 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 12. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 6

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	8	18,2
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	13	29,5
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	5	11,4
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	12	27,3
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	6	13,6
Total	44	100,0



Γράφημα 10. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 6

Στον επόμενο πίνακα, φαίνονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα της συναισθηματικής δέσμευσης, όπου διαπιστώνονται τα εξής:

- οι ισχυρότερες δηλώσεις είναι οι εξής:
 - Δεν νιώθω έντονα το συναίσθημα του ‘ανήκει’ για την υπηρεσία μου (μ.ο. 3,45) &
 - Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου στην παρούσα εργασιακή μου θέση (μ.ο. 3,18).
- Οι λιγότερες ισχυρές δηλώσεις είναι οι εξής:
 - Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα στην παρούσα εργασιακή μου θέση είναι και δικά μου (μ.ο. 2,80) και
 - Η υπηρεσία μου έχει ιδιαίτερη σημασία για μένα (μ.ο. 2,89).

Πίνακας 13. Στατιστικό Προφίλ της Συναισθηματικής Δέσμευσης (ερωτήσεις 1η – 6η)

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
N Valid	44	44	44	44	44	44
N Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,18	2,80	3,45	2,98	3,52	2,89
Std. Deviation	1,498	1,322	1,389	1,422	1,372	1,368

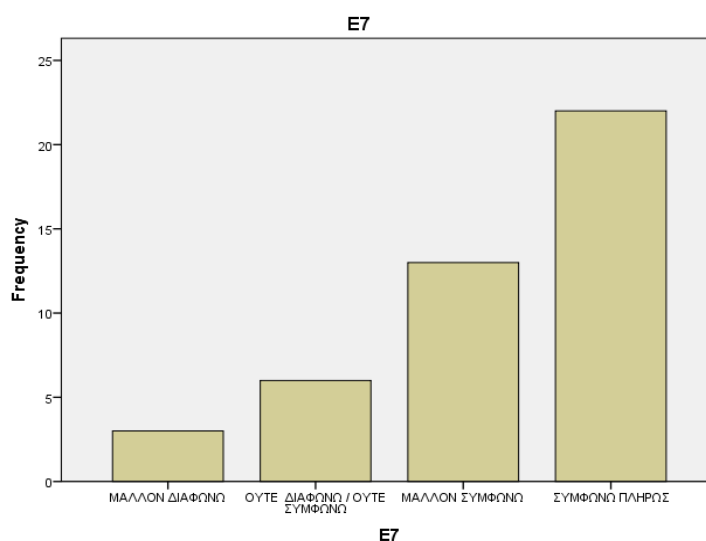
4.9 Οργανωσιακή Δέσμευση – Ηθική Δέσμευση (ή Δέσμευση λόγω Συνέχειας)

Όσον αφορά την δεύτερη διάσταση της ΟΔ, έχουμε τα εξής αποτελέσματα (6 ερωτήσεις-δηλώσεις, 7η – 12η):

- *Ερώτηση 7^η* (Το να παραμείνω στην παρούσα εργασιακή μου θέση τώρα, είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (79,5%, 35 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 14. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 7

	Frequency	Percent
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	3	6,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	6	13,6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	13	29,5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	22	50,0
Total	44	100,0

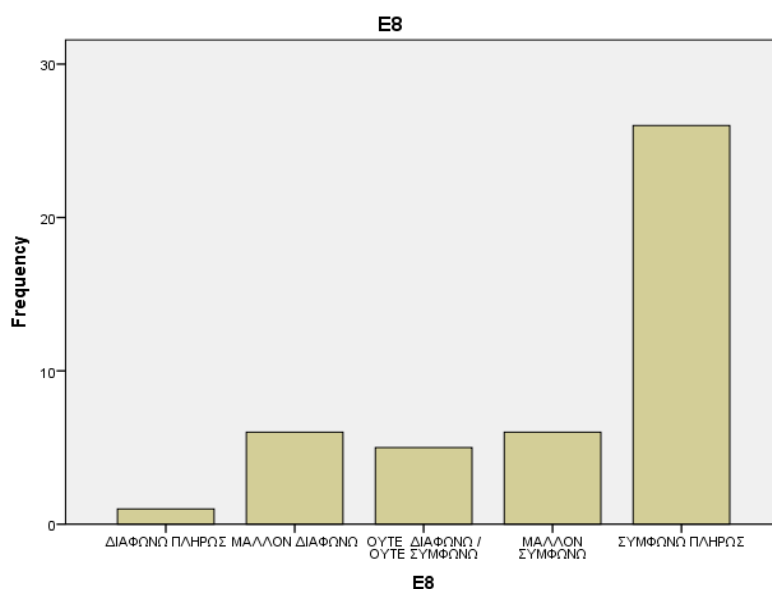


Γράφημα 11. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 7

- *Ερώτηση 8^η* (Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκατέλειπα την υπηρεσία μου τώρα, ακόμη και αν το ήθελα). Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (72,7%, 32 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 15. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 8

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	1	2,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	6	13,6
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	5	11,4
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	6	13,6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	26	59,1
Total	44	100,0



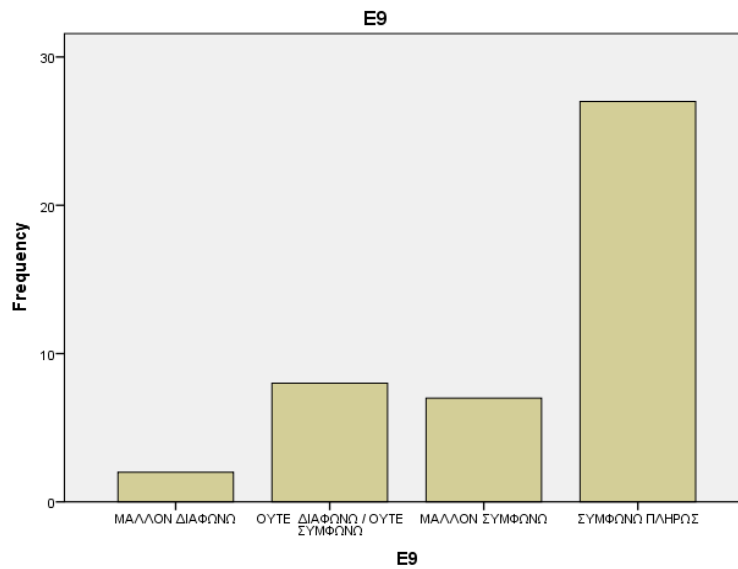
Γράφημα 12. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 8

- *Ερώτηση 9^η* (Η ζωή μου θα αναστατωνόταν σε μεγάλο βαθμό αν αποφάσιζα να εγκαταλείψω την υπηρεσία μου τώρα). Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (77,3%, 34 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 16. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 9

	Frequency	Percent
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,5
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	18,2

ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	7	15,9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	27	61,4
Total	44	100,0

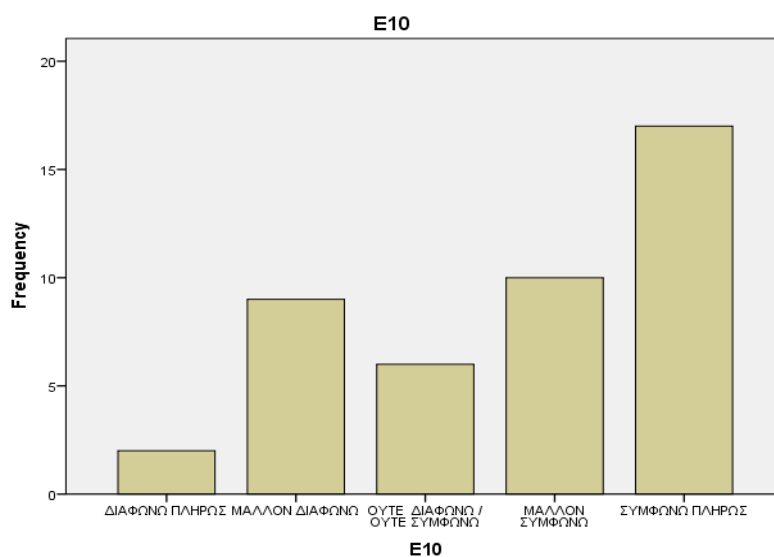


Γράφημα 13. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 9

- *Ερώτηση 10^η* (Αισθάνομαι ότι οι επιλογές μου είναι περιορισμένες αν αποφασίσω να εγκαταλείψω την υπηρεσία μου). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (60,3%, 27 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί (25%, 11 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 17. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 10

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	2	4,5
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	9	20,5
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	6	13,6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	10	22,7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	17	38,6
Total	44	100,0

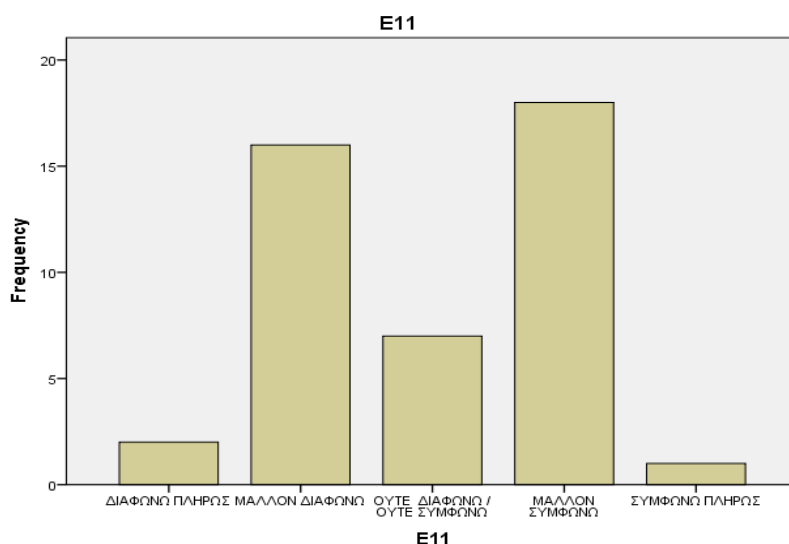


Γράφημα 14. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 10

- *Ερώτηση 11^η* (Αν δεν έδινα ένα μεγάλο μέρος του εαυτού μου στην παρούσα εργασιακή μου θέση, μπορεί να σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού). Υπάρχει ισορροπία μεταξύ αυτών που συμφωνούν (~43%) και αυτών που διαφωνούν (~41%). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 18. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 11

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	2	4,5
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	36,4
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	7	15,9
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	18	40,9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	1	2,3
Total	44	100,0

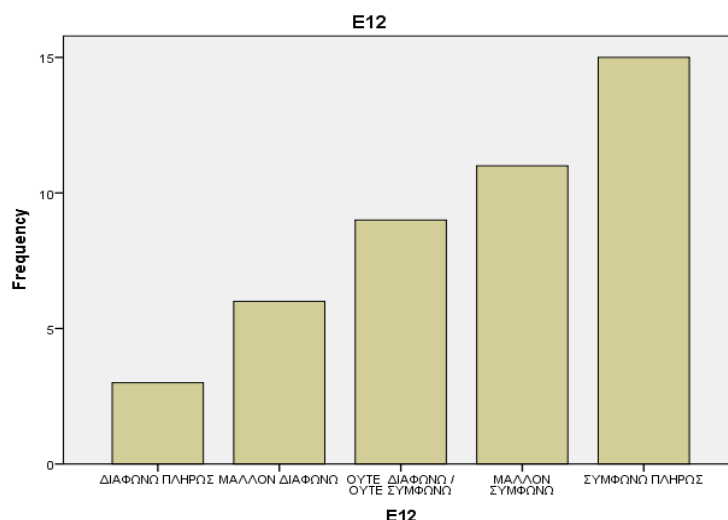


Γράφημα 15. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 11

- *Ερώτηση 12^η* (Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες στο να εγκαταλείψω την υπηρεσία μου θα ήταν οι ελάχιστες εναλλακτικές επιλογές). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (59,1%, 26 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο σε σχέση με αυτή τη δήλωση (20,5%, 9 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 19. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 12

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	3	6,8
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	6	13,6
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	9	20,5
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	11	25,0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	15	34,1
Total	44	100,0



Γράφημα 16. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 12

Στον επόμενο πίνακα, φαίνονται συγκεντρωτικά της Δέσμευσης λόγω Συνέχειας, όπου διαπιστώνονται τα εξής:

- οι ισχυρότερες δηλώσεις είναι οι εξής:
 - Η ζωή μου θα αναστατωνόταν σε μεγάλο βαθμό αν αποφάσιζα να εγκαταλείψω την υπηρεσία μου τώρα (μ.ο. 4,34),&
 - Το να παραμείνω στην παρούσα εργασιακή μου θέση τώρα, είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας (μ.ο. 4,23).
- Η λιγότερη ισχυρή δήλωση είναι:
 - Αν δεν έδινα ένα μεγάλο μέρος του εαυτού μου στην παρούσα εργασιακή μου θέση, μπορεί να σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού (μ.ο. 3,00).

Πίνακας 20. Στατιστικό Προφίλ της Δέσμευσης λόγω Συνέχειας (ερωτήσεις 7^η – 12^η)

	E7	E8	E9	E10	E11	E12
N Valid	44	44	44	44	44	44
N Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,23	4,14	4,34	3,70	3,00	3,66
Std. Deviation	,937	1,212	,939	1,304	1,034	1,275

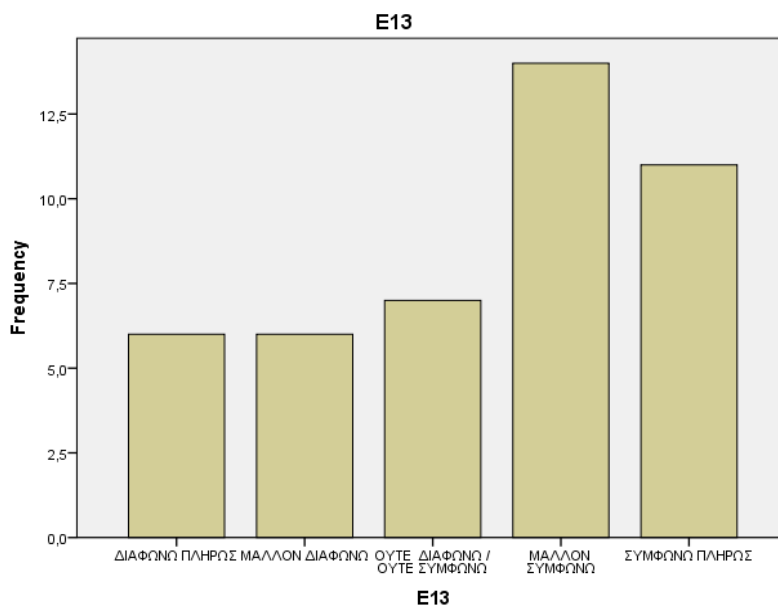
4.10 Οργανωσιακή Δέσμευση – Κανονιστική (υπολογιστική) Δέσμευση

Όσον αφορά την τρίτη διάσταση της ΟΔ, τη *Κανονιστική (υπολογιστική) Δέσμευση*, έχουμε τα εξής αποτελέσματα (6 ερωτήσεις-δηλώσεις, 13η – 18η):

- *Ερώτηση 13^η* (Δεν νιώθω καμία υποχρέωση να παραμείνω με το σημερινό μου Εργοδότη (στην παρούσα εργασιακή μου θέση). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (56,8%, 25 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί (27,3%, 12 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 21. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 13

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	6	13,6
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	6	13,6
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	7	15,9
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	14	31,8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	11	25,0
Total	44	100,0



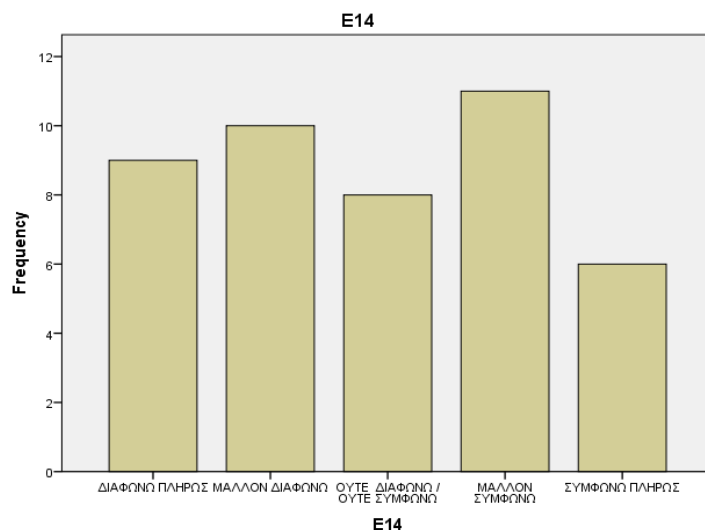
Γράφημα 17. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 13

- *Ερώτηση 14^η* (Ακόμη και αν ήταν προς το συμφέρον μου, δεν νιώθω ότι θα ήταν σωστό να εγκαταλείψω την υπηρεσία μου τώρα). Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (43,2%, 19 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα πολύ σημαντικό ποσοστό που

διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί (38,6%, 17 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 22. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 14

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	9	20,5
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	22,7
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	18,2
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	11	25,0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	6	13,6
Total	44	100,0



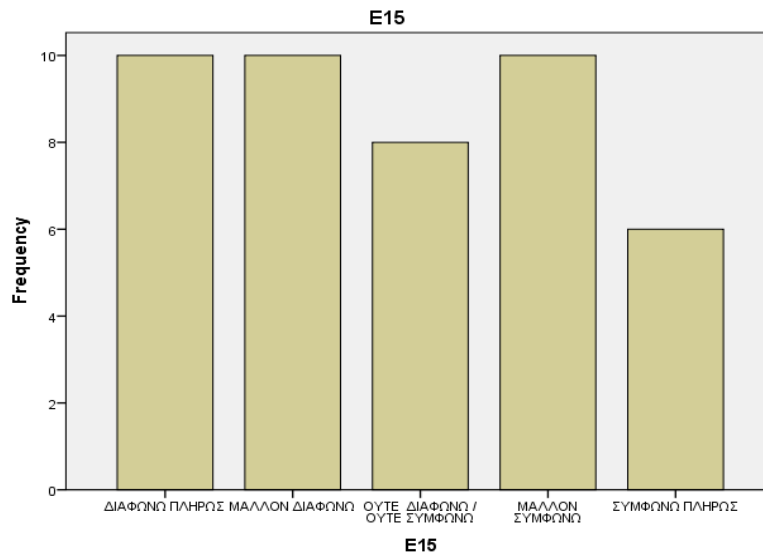
Γράφημα 18. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 14

- *Ερώτηση 15^η* (Θα ένιωθα ένοχος αν εγκατέλειπα την παρούσα εργασιακή μου θέση τώρα). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με αυτή τη δήλωση (45,5%, 20 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα πολύ σημαντικό ποσοστό που συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί (36,3%, 16 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 23. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 15

	Frequency	Percent	
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	10	22,7
	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	22,7

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	18,2
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	10	22,7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	6	13,6
Total	44	100,0

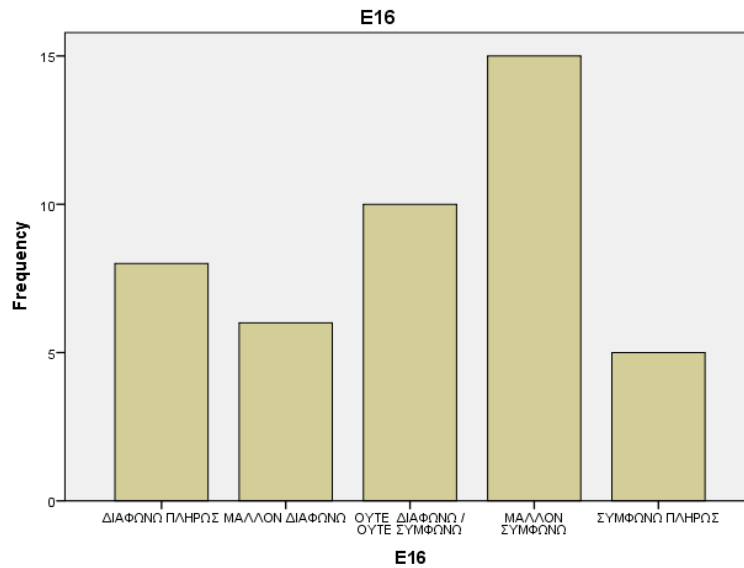


Γράφημα 19. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 15

- *Ερώτηση 16'* (Η υπηρεσία μου αξίζει την αφοσίωσή μου). Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (45,5%, 20 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο με αυτή τη δήλωση (22,7%, 10 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 24. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 16

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	8	18,2
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	6	13,6
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	10	22,7
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	15	34,1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	5	11,4
Total	44	100,0

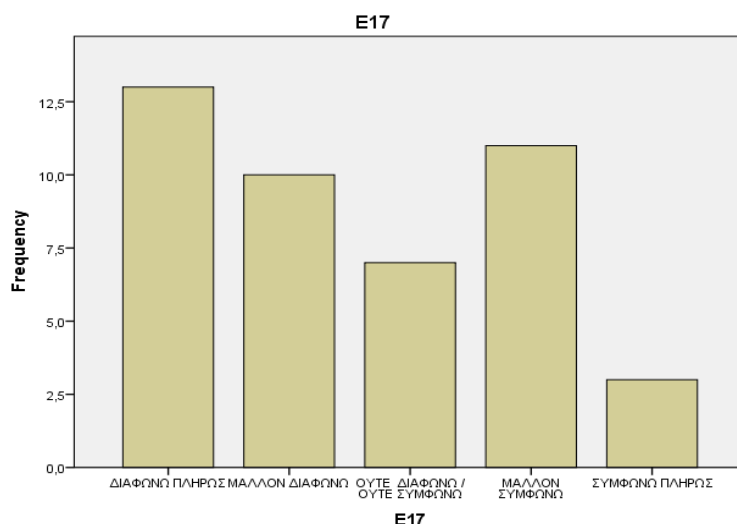


Γράφημα 20. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 16

- *Ερώτηση 17^η* (Δεν θα εγκατέλειπα την παρούσα εργασιακή μου θέση άμεσα επειδή νιώθω υποχρέωση προς τους ανθρώπους τους). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με αυτή τη δήλωση (52,2%, 23 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα πολύ σημαντικό ποσοστό που συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί (31,8%, 14 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 25. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 17

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	13	29,5
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	22,7
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	7	15,9
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	11	25,0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	3	6,8
Total	44	100,0

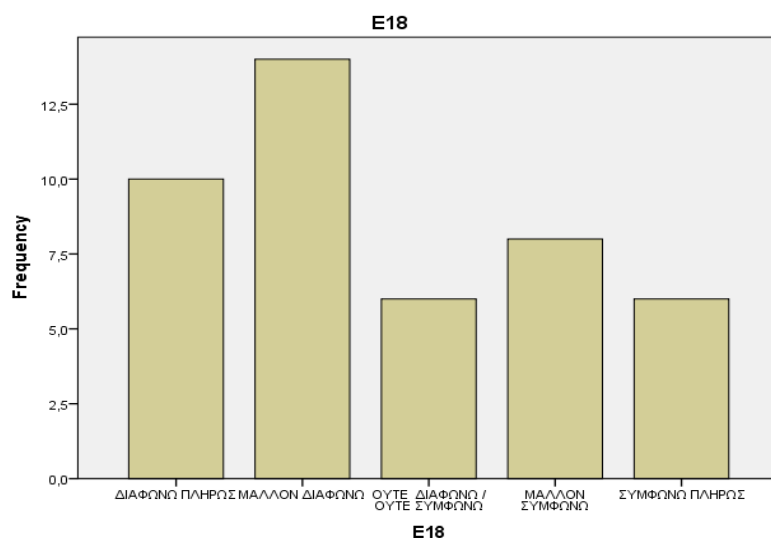


Γράφημα 21. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 17

- *Ερώτηση 18^η* (Χρωστώ πάρα πολλά στην υπηρεσία μου). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί με αυτή τη δήλωση (54,5%, 24 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα πολύ σημαντικό ποσοστό που συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί (31,8%, 14 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 26. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 18

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	10	22,7
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	14	31,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	6	13,6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	18,2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	6	13,6
Total	44	100,0



Γράφημα 22. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 18

Στον επόμενο πίνακα, φαίνονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα για την κανονιστική (υπολογιστική) δέσμευση, όπου διαπιστώνονται τα εξής:

- οι ισχυρότερες δηλώσεις είναι οι εξής:
 - Δεν νιώθω καμία υποχρέωση να παραμείνω με το σημερινό μου Εργοδότη (στην παρούσα εργασιακή μου θέση) (μ.ο. 3,41)&
 - Η υπηρεσία μου αξίζει την αφοσίωσή μου (μ.ο. 3,07).
- Οι λιγότερες ισχυρές λόγοι είναι οι εξής:
 - Δεν θα εγκατέλειπα την παρούσα εργασιακή μου θέση άμεσα επειδή νιώθω υποχρέωση προς τους ανθρώπους τους (μ.ο. 2,57) &
 - Χρωστώ πάρα πολλά στην υπηρεσία μου (μ.ο. 2,68).

Πίνακας 27. Στατιστικό Προφίλ της Κανονιστικής Δέσμευσης (ερωτήσεις 13η – 18η)

	E13	E14	E15	E16	E17	E18
N Valid	44	44	44	44	44	44
N Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,41	2,89	2,82	3,07	2,57	2,68
Std. Deviation	1,369	1,368	1,386	1,301	1,336	1,377

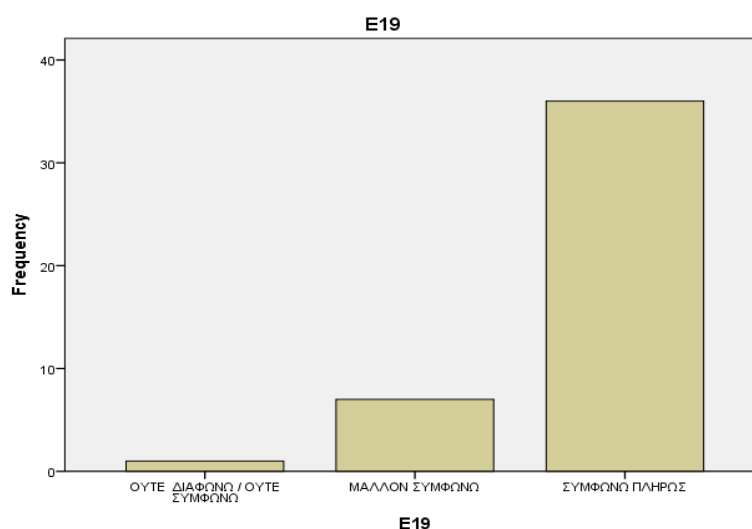
4.11 Εργασιακή Παρακίνηση – Εξωτερικοί Παράγοντες

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία παραγόντων της εργασιακής παρακίνησης, δηλ. τους εξωτερικούς παράγοντες, έχουμε τα εξής αποτελέσματα (5 ερωτήσεις-δηλώσεις, 19^η – 23^η):

- *Ερώτηση 19^η* (Αμοιβή). Η πολύ μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (97,7%, 43 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 28. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 19

	Frequency	Percent
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	1	2,3
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	7	15,9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	36	81,8
Total	44	100,0

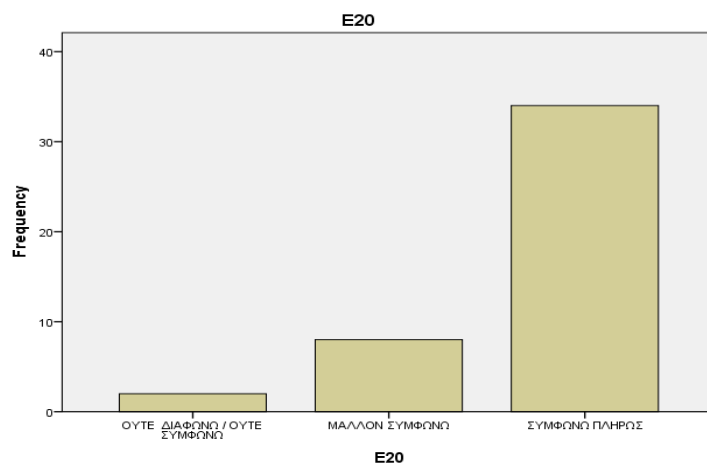


Γράφημα 23. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 19

- *Ερώτηση 20^η* (Επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (95,5%, 42 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 29. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 20

		Frequency	Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	2	4,5
	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	18,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	34	77,3
Total		44	100,0

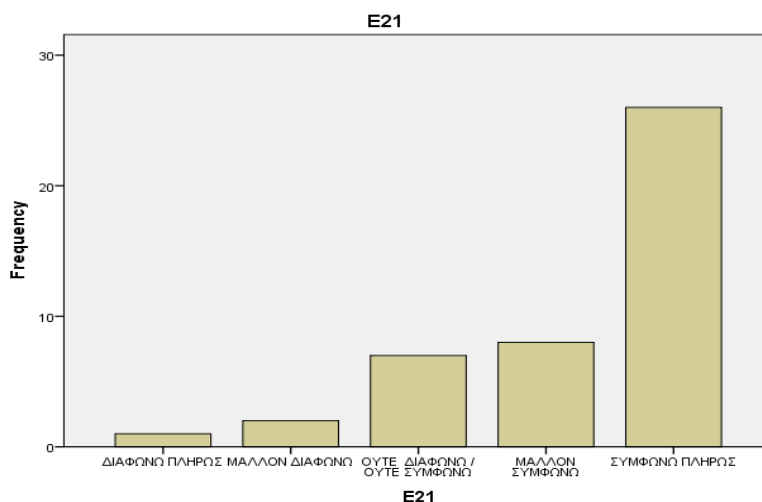


Γράφημα 24. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 20

- *Ερώτηση 21^η* (Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη). Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (77,3%, 34 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σχετικά σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (15,9%, 7 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 30. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 21

		Frequency	Percent
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	1	2,3
	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,5
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	7	15,9
	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	18,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	26	59,1
Total		44	100,0

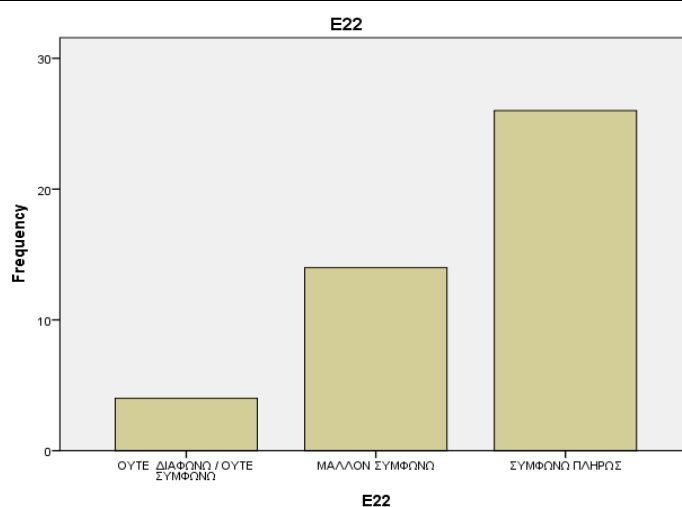


Γράφημα 25. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 21

- *Ερώτηση 22^η* (Ασφάλεια στο χώρο εργασίας). Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (80,9%, 40 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 31. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 22

	Frequency	Percent
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	4	9,1
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	14	31,8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	26	59,1
Total	44	100,0

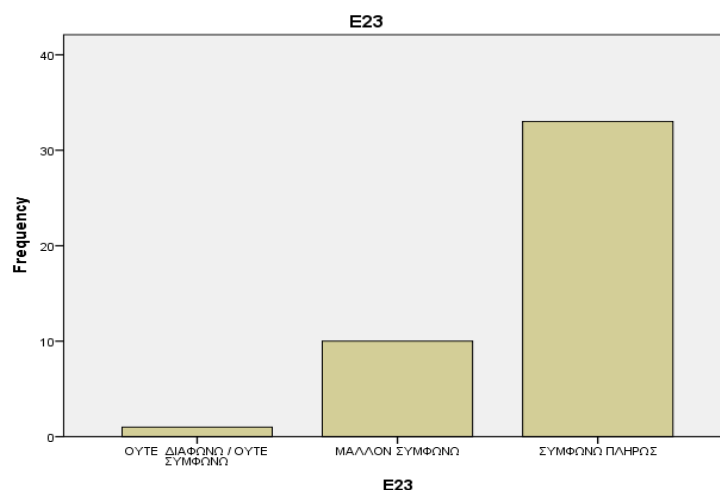


Γράφημα 26. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 22

- *Ερώτηση 23^η* (Εργασιακές συνθήκες). Η σχεδόν απόλυτη πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (97,7%, 43 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 32. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 23

	Frequency	Percent
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	1	2,3
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	10	22,7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	33	75,0
Total	44	100,0



Γράφημα 27. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 23

Στον επόμενο πίνακα, φαίνονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των εξωτερικών παραγόντων της εργασιακής παρακίνησης, όπου διαπιστώνονται τα εξής:

- ο ισχυρότερος εξωτερικός παράγοντας εργασιακής παρακίνησης είναι ο εξής:
 - Αμοιβή (μ.ο. 4,8).
- ο λιγότερος ισχυρός εξωτερικός παράγοντας εργασιακής παρακίνησης είναι:
 - Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη(μ.ο. 4,27).

Πίνακας 33. Στατιστικό Προφίλ των Λόγων Συμμετοχής σε Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα (ερωτήσεις 19^η – 23^η)

	E19	E20	E21	E22	E23
N Valid	44	44	44	44	44

Missing	0	0	0	0	0
Mean	4,80	4,73	4,27	4,50	4,73
Std. Deviation	,462	,544	1,042	,665	,499

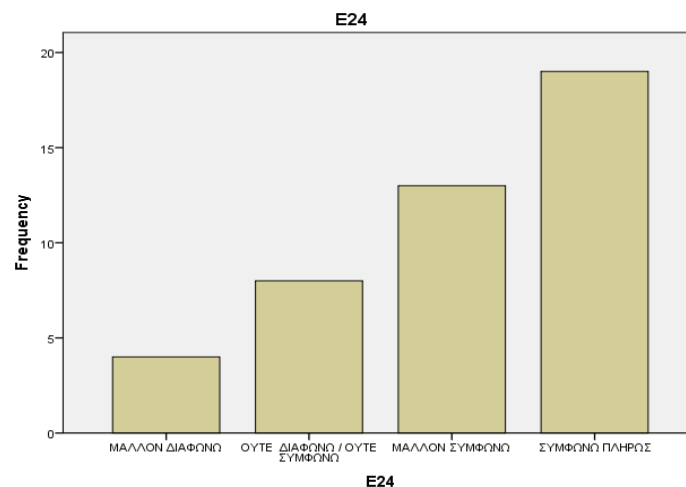
4.12 Εργασιακή Παρακίνηση – Εσωτερικοί Παράγοντες

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία παραγόντων της εργασιακής παρακίνησης, δηλ. τους εξωτερικούς παράγοντες, έχουμε τα εξής αποτελέσματα (5 ερωτήσεις-δηλώσεις, 24^η – 29^η):

- *Ερώτηση 24^η* (ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (72,5%, 32 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί (27,3%, 12 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 34. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 24

	Frequency	Percent
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	4	9,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	18,2
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	13	29,5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	19	43,2
Total	44	100,0

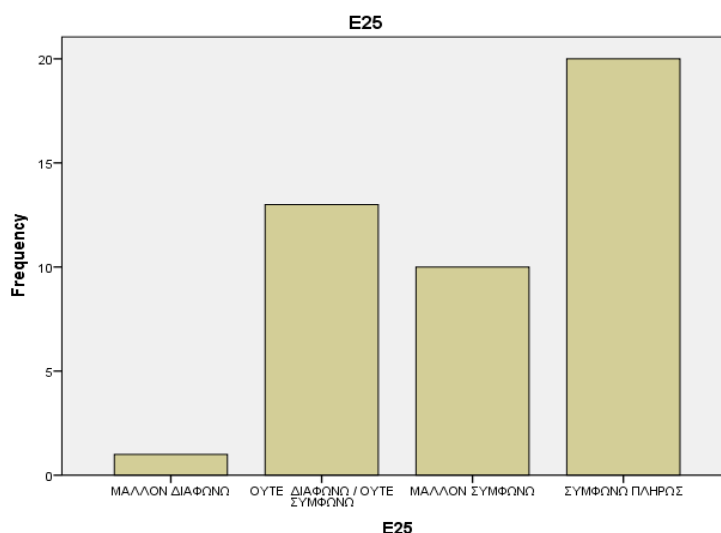


Γράφημα 28. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 24

- *Ερώτηση 25^η* (ανάγκη για δημιουργική εργασία). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (68,2%, 30 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα πολύ σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (29,5%, 13 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 35. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 25

	Frequency	Percent
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,3
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	13	29,5
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	10	22,7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	20	45,5
Total	44	100,0

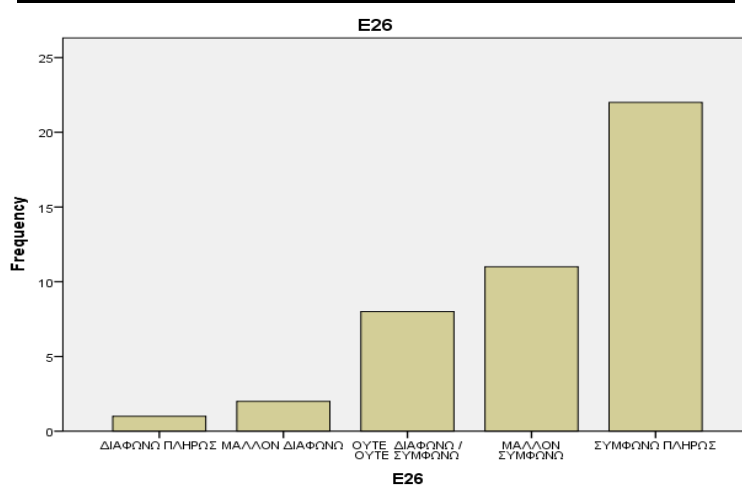


Γράφημα 29. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 25

- *Ερώτηση 26^η* (ανάγκη για εκτίμηση και φήμη). Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (75%, 33 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (18,2%, 8 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 36. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 26

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	1	2,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,5
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	18,2
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	11	25,0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	22	50,0
Total	44	100,0

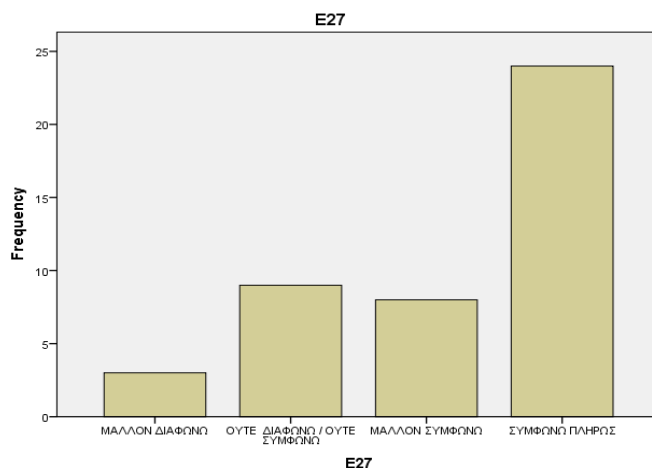


Γράφημα 30. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 26

- *Ερώτηση 27^η* (κοινωνικές ανάγκες). Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (72,7%, 32 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (20,5%, 9 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 37. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 27

	Frequency	Percent
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	3	6,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	9	20,5
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	18,2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	24	54,5
Total	44	100,0

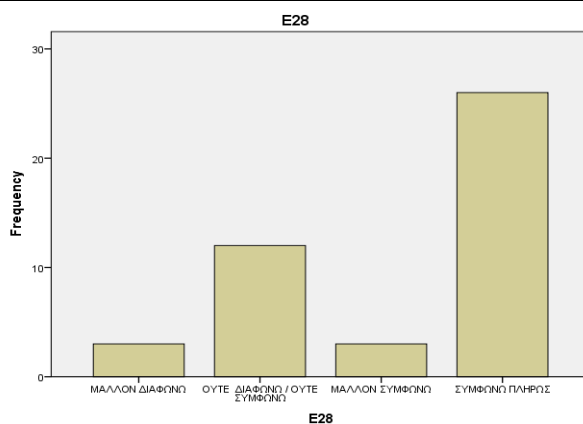


Γράφημα 31. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 27

- *Ερώτηση 28^η* (ανάγκη για επάρκεια). Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (65,9%, 29 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα πολύ σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (27,3%, 12 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 38. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 28

	Frequency	Percent
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	3	6,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	12	27,3
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	6,8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	26	59,1
Total	44	100,0

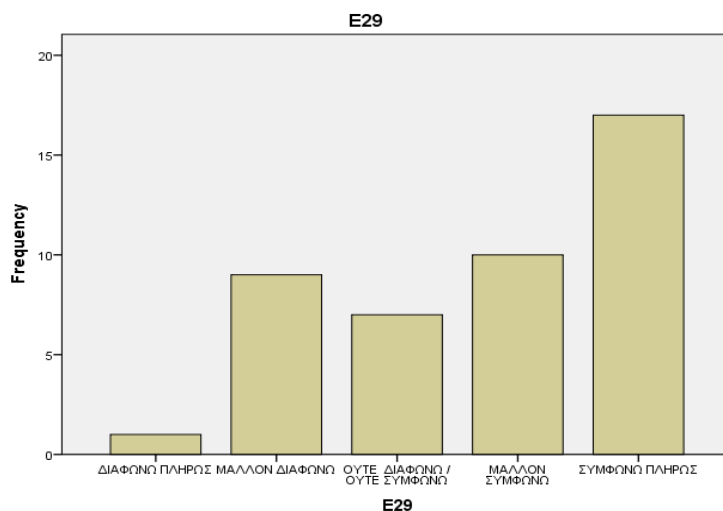


Γράφημα 32. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 28

- *Ερώτηση 29^η* (δυνατότητες ανάληψης ευθυνών). Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ή μάλλον συμφωνεί με αυτή τη δήλωση (69,3%, 23 άτομα). Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που διαφωνεί ή μάλλον διαφωνεί (22,7%, 10 άτομα). Τα αποτελέσματα φαίνονται συγκεντρωτικά στον επόμενο πίνακα και γράφημα:

Πίνακας 39. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 29

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	1	2,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	9	20,5
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	7	15,9
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	10	22,7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	17	38,6
Total	44	100,0



Γράφημα 33. Προφίλ Απαντήσεων Ερώτησης 29

Στον επόμενο πίνακα, φαίνονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των εσωτερικών παραγόντων της εργασιακής παρακίνησης, όπου διαπιστώνονται τα εξής:

- ο ισχυρότερος εσωτερικός παράγοντας εργασιακής παρακίνησης είναι ο εξής:
 - κοινωνικές ανάγκες (μ.ο. 4,2).
- ο λιγότερος ισχυρός εσωτερικός παράγοντας εργασιακής παρακίνησης είναι:
 - δυνατότητες ανάληψης ευθυνών (μ.ο. 3,75).

Πίνακας 40. Στατιστικό Προφίλ των Λόγων Συμμετοχής σε Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα (ερωτήσεις 24^η – 29^η)

	E24	E25	E26	E27	E28	E29
N Valid	44	44	44	44	44	44
N Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,07	4,11	4,16	4,20	4,18	3,75
Std. Deviation	,998	,920	1,033	1,002	1,063	1,241

4.13 Παράγοντες – Βαθμοί Διαστάσεων Οργανωσιακής Δέσμευσης

Όσον αφορά τις διαστάσεις της Οργανωσιακής Δέσμευσης, αναφορικά με τους παράγοντες-βαθμούς που προκύπτουν ως σύνθετες μεταβλητές, ισχύουν τα εξής (Πιν.37):

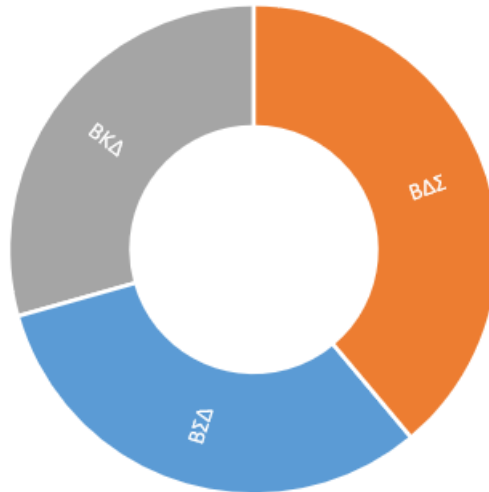
- *Παράγοντας-Βαθμός Συναισθηματικής Δέσμευσης-Β_{ΣΔ}* (μ.ο. 3,13). Έχει σχετικά υψηλή τιμή μέσο όρο (max=5,00) με ελάχιστη τιμή 2,17 και μέγιστη τιμή 4,00.
- *Παράγοντας-Βαθμός Δέσμευση Συνέχειας-Β_{ΔΣ}* (μ.ο. 3,84). Έχει σχετικά υψηλή τιμή μέσο όρο (max=5,00) με ελάχιστη τιμή 1,83 και μέγιστη τιμή 4,83.
- *Παράγοντας-Βαθμός Κανονιστικής Δέσμευσης-Β_{ΚΔ}*(μ.ο. 2,9). Έχει σχετικά χαμηλή τιμή μέσο όρο (max=5,00) με ελάχιστη τιμή 1,00 και μέγιστη τιμή 5,00.

Πίνακας 41. Στατιστικό Προφίλ Παραγόντων Βαθμών Διαστάσεων ΟΔ

Στατιστικοί Παράμετροι	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΝ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ
N Valid	44	44	44
N Missing	0	0	0
Mean	3,1361	3,8443	2,9052
Median	3,0000	4,1700	3,0850
Mode	3,00	4,17 ^a	3,33
Std. Deviation	,42023	,82574	,85787
Variance	,177	,682	,736
Range	1,83	3,00	4,00
Minimum	2,17	1,83	1,00



Διαπιστώνεται ότι ο βαθμός Συνέχειας έχει την υψηλότερη τιμή, ενώ ο βαθμός Κανονιστικής Δέσμευσης έχει την μικρότερη τιμή (Γραφ.34).



Γράφημα 34. Συγκριτική Γραφική Απεικόνιση Βαθμών Διαστάσεων ΟΔ

4.14 Παράγοντες – Βαθμοί Εργασιακής Παρακίνησης

Όσον αφορά τις κατηγορίες παραγόντων της εργασιακής Παρακίνησης, που προκύπτουν ως σύνθετες μεταβλητές, ισχύουν τα εξής (Πιν.38):

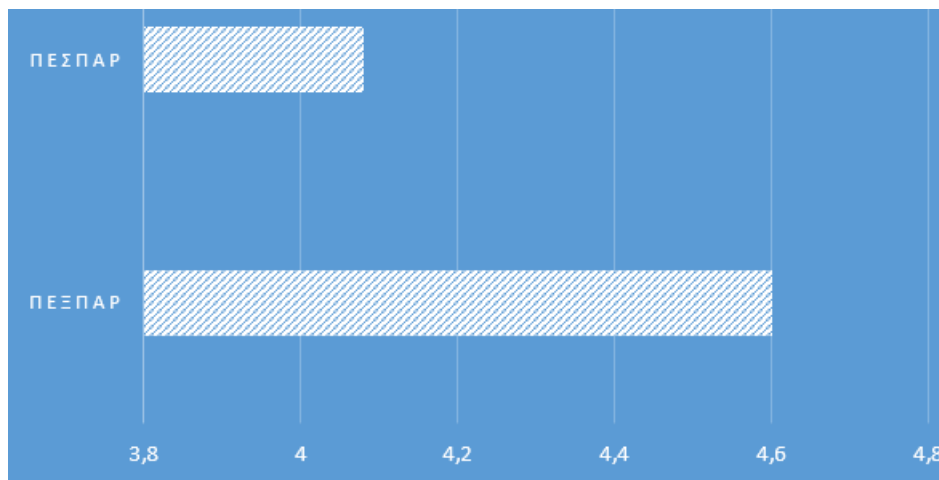
- *Εξωτερικοί Παράγοντας εργασιακής παρακίνησης - Π_{ΕΞΠ}* (μ.ο. 4,60). Έχει αρκετά υψηλή τιμή μέσο όρο (max=5,00) με ελάχιστη τιμή 3,4 και μέγιστη τιμή 5,00.
- *Εσωτερικοί Παράγοντας εργασιακής παρακίνησης - Π_{ΕΣΠ}* (μ.ο. 4,08). Έχει υψηλή τιμή μέσο όρο (max=5,00) με ελάχιστη τιμή 2,17 και μέγιστη τιμή 5,00.

Πίνακας 42. Στατιστικό Προφίλ Παραγόντων Εργασιακής Παρακίνησης

		ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
N	Valid	44	44
	Missing	0	0
Mean		4,6045	4,0800
Median		4,9000	4,0000
Mode		5,00	5,00

Std. Deviation	,46951	,88282
Variance	,220	,779
Range	1,60	2,83
Minimum	3,40	2,17
Maximum	5,00	5,00

Διαπιστώνεται ότι οι εξωτερικοί παράγοντες της εργασιακής Παρακίνησης έχουν την υψηλότερη τιμή (Γραφ.35).



Γράφημα 35. Συγκριτική Γραφική Απεικόνιση Παραγόντων Εργασιακής Παρακίνησης

4.15 Συνολική ΟΔ – Εργασιακή Παρακίνηση

Όσον αφορά τον συνολικό βαθμό ΟΔ (ΣΟΔ) και αντίστοιχα τον συνολικό βαθμό εργασιακής παρακίνησης (ΣΒΠ), έχουμε τα εξής αποτελέσματα (Πιν.39):

- Ο ΣΟΔ (μ.ο. 9,89). Έχει σχετικά υψηλή τιμή μέσο όρο (max=15,00) με ελάχιστη τιμή 6,50 και μέγιστη τιμή 12,33.
- Ο ΣΒΠ (μ.ο. 8,68). Έχει σχετικά υψηλή τιμή μέσο όρο (max=10,00) με ελάχιστη τιμή 6,13 και μέγιστη τιμή 10,10.

Πίνακας 43. Στατιστικό Προφίλ Παραγόντων Εργασιακής Παρακίνησης

Στατιστικοί Παράμετροι	ΣΟΔ	ΣΒΠ
AVERAGE	9,89	8,68
MEDIAN	10,00	8,95
STDEV	1,31	1,25
MODE	9,00	10,00
MIN	6,50	6,13
MAX	12,33	10,00

4.16 Συσχέτιση Συνάφειας Παραγόντων

Όσον αφορά την συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων ΟΔ και Εργασιακής Παρακίνησης, βρέθηκαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

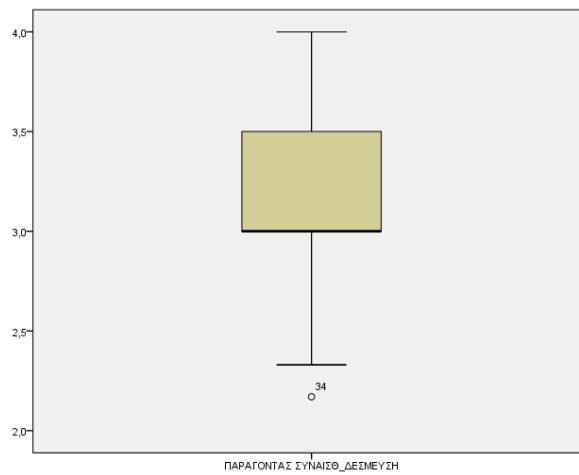
- Ο έλεγχος κανονικότητας των παραγόντων-βαθμών έδειξε τα εξής:
 - ο Όλοι οι παράγοντες έχουν μη κανονική κατανομή είτε μέσω των στατιστικών τεστ *K-S&S-W* ($>0,05$), είτε μέσω γεωμετρικών ελέγχων (διαγράμματα *Box&Whisker*, όπου η διάμεσος δεν βρίσκεται περίπου στη μέση και ούτε τα δύο άκρα απέχουν εξίσου από το ορθογώνιο, ενώ υπάρχουν και ενδείξεις ακραίων τιμών σε κάποια/α άκρο/α). Στους πίνακες και στα διαγράμματα που ακολουθούν φαίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου.

Πίνακας 44. Ανάλυση Αξιοπιστίας Παραγόντων ΟΔ & Εργασιακής Παρακίνησης

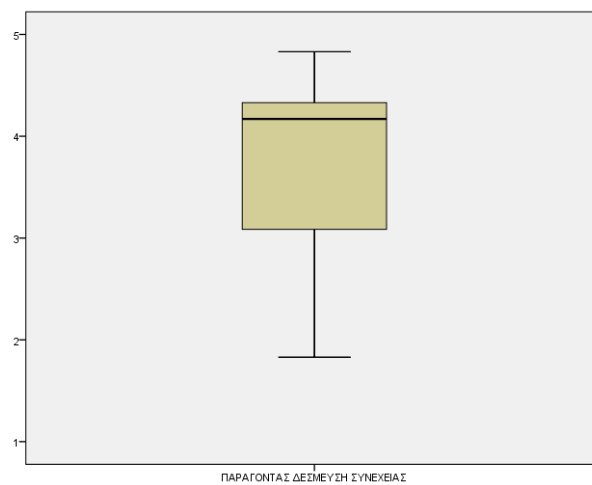
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	,195	44	,000	,956	44	,089
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ	,279	44	,000	,860	44	,000
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΝ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	,121	44	,106	,968	44	,252
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	,300	44	,000	,803	44	,000
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	,192	44	,000	,881	44	,000

Πίνακας 45. Ανάλυση Αξιοπιστίας Συνολικών Παραγόντων ΟΔ (ΣΟΔ) & Εργασιακής Παρακίνησης (ΣΒΠ)

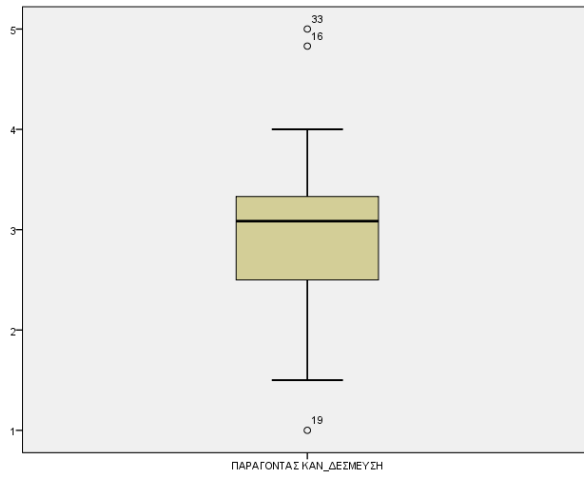
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ΣΟΔ	,120	44	,119	,970	44	,297
ΣΒΠ	,195	44	,000	,878	44	,000



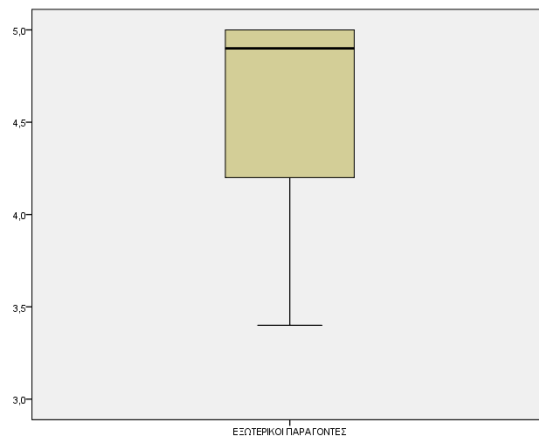
Γράφημα 36. Διάγραμμα Box & Whisker της Συναισθηματικής Δέσμευσης



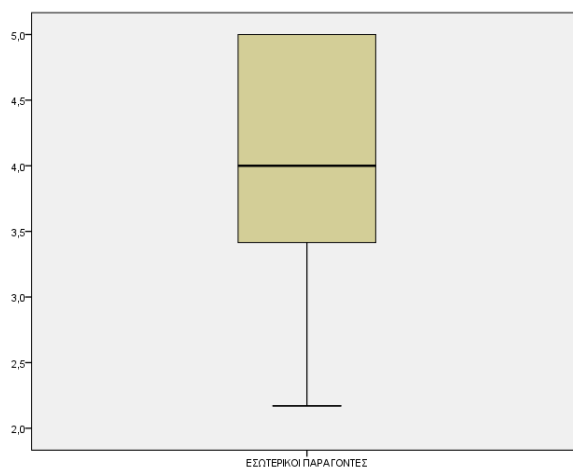
Γράφημα 37. Διάγραμμα Box & Whisker της Δέσμευσης Συνέχειας



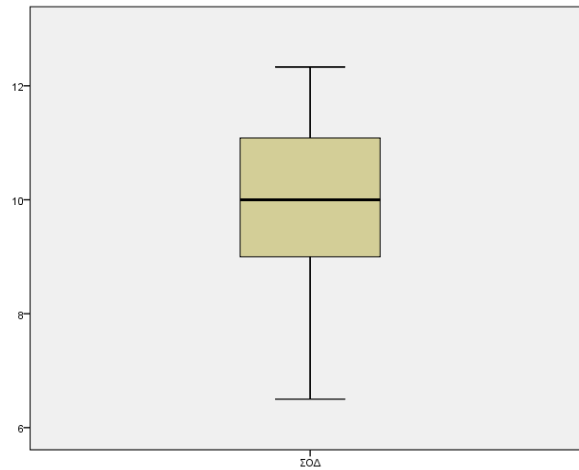
Γράφημα 38. Διάγραμμα Box & Whisker της Κανονιστικής Δέσμευσης



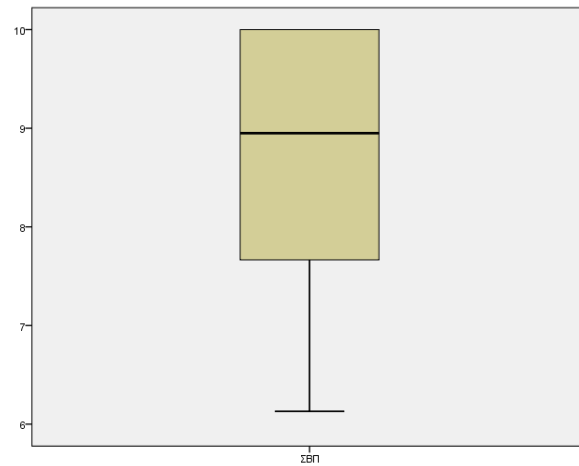
Γράφημα 39. Διάγραμμα Box & Whisker των Εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης



Γράφημα 40. Διάγραμμα Box & Whisker των Εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης



Γράφημα 41. Διάγραμμα Box & Whisker του ΣΟΔ



Γράφημα 42. Διάγραμμα Box & Whisker του ΣΒΠ

- Επιλέχθηκε για έλεγχο συσχέτισης ο συντελεστής *Spearman 'rho*, λόγω μη κανονικότητας τουλάχιστον της μιας από τις δύο μεταβλητές (μη παραμετρική στατιστική, NP)
- Η συσχέτιση παραγόντων έδειξε τα εξής αποτελέσματα, σύμφωνα με την ταξινόμηση των τιμών του συντελεστή *Spearman* (Πιν.42,43)(Νόβα-Καλτσούνη, 2006)^{5,6}:
 - Οι παράγοντες παρακίνησης συσχετίζονται θετικά και σε σημαντικό βαθμό με τον παράγοντα συναισθηματική δέσμευση (429 – εξωτερικοί παράγοντες) με υψηλή στατιστική σημαντικότητα (<,01) &

⁵Χρήση συντελεστή συσχέτισης *Spearman* επειδή τουλάχιστον ένας εκ των παραγόντων έχει μη κανονική κατανομή, ενώ χρήση συντελεστή *Pearson* όταν και οι δύο παράγοντες έχουν κανονική κατανομή.

⁶ Analyze → Correlate → Bivariate → *Spearman* [SPSS]

(,576 – εσωτερικοί παράγοντες) με επίσης, υψηλή στατιστική σημαντικότητα (<,01).

- Ο παράγοντας συναισθηματική δέσμευση έχει θετική και μέτρια συσχέτιση με τον παράγοντα δέσμευσης λόγω συνέχειας (,352) με στατιστική σημαντικότητα (<,05).
- Οι παράγοντες ΣΟΔ & ΣΒΠ έχουν θετική και μέτρια συσχέτιση (,298) με στατιστική σημαντικότητα (<,05).

Πίνακας 46. Ανάλυση Συσχέτισης Παραγόντων ΟΔ (& Εργασιακής Παρακίνησης)

			ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΝ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
Spearman's rho	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Correlation Coefficient	1,000	,352*	,009	,429**	,576**
		Sig. (2-tailed)	.	,019	,952	,004	,000
		N	44	44	44	44	44
	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ	Correlation Coefficient	,352*	1,000	-,078	,121	,245
		Sig. (2-tailed)	,019	.	,615	,433	,110
		N	44	44	44	44	44
	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΝ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Correlation Coefficient	,009	-,078	1,000	-,137	-,070
		Sig. (2-tailed)	,952	,615	.	,376	,650
		N	44	44	44	44	44
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Correlation Coefficient	,429**	,121	-,137	1,000	,750**
		Sig. (2-tailed)	,004	,433	,376	.	,000
		N	44	44	44	44	44
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Correlation Coefficient	,576**	,245	-,070	,750**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,110	,650	,000	.	
	N	44	44	44	44	44	

Πίνακας 47. Ανάλυση Συσχέτισης Συνολικών Παραγόντων ΟΔ (ΣΟΔ) & Εργασιακής Παρακίνησης (ΣΒΠ)

		ΣΟΔ	ΣΒΠ
Spearman's rho	ΣΟΔ	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,298
			.
			,049

	N	44	44
	Correlation Coefficient	,298	1,000
ΣΒΠ	Sig. (2-tailed)	,049	.
	N	44	44

4.17 Επίδραση Δημογραφικών-Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος επίδρασης των δημογραφικών – επαγγελματικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση κλπ.) με όλους τους παράγοντες της παρούσας εμπειρικής έρευνας. Ειδικότερα, βρέθηκαν τα ακόλουθα αποτελέσματα (Πιν.44)⁷:

- *ΦΥΛΟ*. Δεν υπάρχει επίδραση στον ΣΟΔ (Sig.:,523), στον ΣΒΠ (Sig.:,095),στη Συναισθηματική Δέσμευση (Sig.:,372),στη Κανονιστική Δέσμευση (Sig.:,802), στους εξωτερικούς παράγοντες (Sig.:,595),στους εσωτερικούς παράγοντες (Sig.:,056). Από την άλλη, υπάρχει επίδραση στη Δέσμευση Συνέχειας (Sig.:,018) (26 cells (92,9%) have expected countless than 5 – ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,23).
- *ΗΛΙΚΙΑ*. Δεν υπάρχει επίδραση στον ΣΟΔ (Sig.:,132), στον ΣΒΠ (Sig.:,150),στη Συναισθηματική Δέσμευση (Sig.:,277),στη Δέσμευση Συνέχειας (Sig.:,222), στους εξωτερικούς παράγοντες (Sig.:,218). Από την άλλη, υπάρχει επίδραση στη Κανονιστική Δέσμευση (Sig.:,032) (54 cells (100,0%) have expected countless than 5 – ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,14),στους εσωτερικούς παράγοντες (Sig.:,013) (37cells (94,9%) have expected countless than 5 – ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,14).
- *Οικογενειακή Κατάσταση*. Δεν υπάρχει επίδραση στον ΣΒΠ (Sig.:,269)(Sig.:,523), στη Δέσμευση Συνέχειας (Sig.:,075),στη Κανονιστική Δέσμευση (Sig.:,103), στους εξωτερικούς παράγοντες (Sig.:,228).Από την άλλη, υπάρχει επίδραση στο ΣΟΔ (Sig.:,004) με χαμηλή αξιοπιστία (69 cells (100,0%) have expected countless than 5 – ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,20), στη Συναισθηματική Δέσμευση

⁷Χρήσηχ2 τεστAnalyse→Descriptive→Crosstabs [SPSS].

(Sig.:,045) (32 cells (97,0%) have expected countless than 5 –ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,20), στους εσωτερικούς παράγοντες (Sig.:,037) (38 cells (97,4%) have expected countless than 5 – ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,2).

- *ΜΟΡΦΩΣΗ*. Δεν υπάρχει επίδραση στον ΣΟΔ (Sig.:,107), στη Κανονιστική Δέσμευση (Sig.:,074), στους εσωτερικούς παράγοντες (Sig.:,067). Από την άλλη, υπάρχει επίδραση στο ΣΒΠ (Sig.:,010) με χαμηλή αξιοπιστία (64 cells (97,0%) have expected countless than 5 –ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,20), στη Συναισθηματική Δέσμευση (Sig.:,036) (31 cells (93,9%) have expected countless than 5 –ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,20), στη Δέσμευση Συνέχειας (Sig.:,033) (42 cells (100,0%) have expected countless than 5 – ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,11), στους εξωτερικούς παράγοντες (Sig.:,022) (25 cells (92,6%) have expected countless than 5 – ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,11).
- *Εργασιακή Σχέση*. Δεν υπάρχει επίδραση στον ΣΟΔ (Sig.:,115), στον ΣΒΠ (Sig.:,334),στη Δέσμευση Συνέχειας (Sig.:,191), στη Κανονιστική Δέσμευση (Sig.:,353),στους εξωτερικούς παράγοντες (Sig.:,339),στους εξωτερικούς παράγοντες (Sig.:,688). Από την άλλη, υπάρχει επίδραση στη Συναισθηματική Δέσμευση (Sig.:,049) (21 cells (95,5%) have expected countless than 5 –ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,20).
- *Προϋπηρεσία*. Δεν υπάρχει επίδραση στον ΣΒΠ (Sig.:,289), στη Κανονιστική Δέσμευση (Sig.:,131),στους εξωτερικούς παράγοντες (Sig.:,871), στους εσωτερικούς παράγοντες (Sig.:,213).Από την άλλη, υπάρχει επίδραση στο ΣΟΔ (Sig.:,014) με χαμηλή αξιοπιστία (69 cells (100,0%) have expected countless than 5 – ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,20), στη Συναισθηματική Δέσμευση (Sig.:,042) (32 cells (97,0%) have expected countless than 5 –ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,20), στη Δέσμευση Συνέχειας (Sig.:,016) (42 cells (92,9%) have expected countless than 5 – ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,2).

Πίνακας 48. Σύνοψη Αποτελεσμάτων Επίδρασης Δημογραφικών-Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών

Δημογραφικά-Επαγγελματικά χαρακτηριστικά	ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΜΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ	Σχόλια
<i>Προϋπηρεσία</i>	ΣΟΔ, Συναισθηματική δέσμευση, Δέσμευση Συνέχειας	ΣΒΠ, Κανονιστική Δέσμευση, εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης, εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης	Χαμηλή αξιοπιστία (>,2)
<i>Εργασιακή Σχέση</i>	Συναισθηματική δέσμευση	ΣΟΔ, ΣΒΠ, Δέσμευση συνέχειας, Κανονιστική Δέσμευση, εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης	Χαμηλή αξιοπιστία (>,2)
<i>Μόρφωση</i>	ΣΒΠ, δέσμευση συνέχειας, συναισθηματική δέσμευση. Εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης	ΣΟΔ, Κανονιστική Δέσμευση, εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης	Χαμηλή αξιοπιστία (>,2)
<i>Οικογενειακή Κατάσταση</i>	ΣΟΔ, Συναισθηματική Δέσμευση, Εσωτερικούς παράγοντες	ΣΒΠ, Δέσμευση Συνέχειας, Κανονιστική Δέσμευση, Εξωτερικούς	Χαμηλή αξιοπιστία (>,2)

	παρακίνησης	παράγοντες παρακίνησης	
<i>Ηλικία</i>	Κανονιστική δέσμευση, Εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης	ΣΟΔ, ΣΒΠ, Συναισθηματική Δέσμευση, Δέσμευση Συνέχειας, Εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης	Χαμηλή αξιοπιστία (>,2)
<i>Φύλο</i>	Δέσμευση Συνέχειας	ΣΟΔ, ΣΒΠ, Συναισθηματική Δέσμευση, Κανονιστική Δέσμευση, Εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, Εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης	Χαμηλή αξιοπιστία (>,2)

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ΟΔ επηρεάζει την αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αυτή η επίδραση είναι σπουδαία και επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία. Επιπλέον, φαίνεται να συνδέεται με την παρακίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση και άλλους παράγοντες του πεδίου της οργανωσιακής/εργασιακής ψυχολογίας (Robbins and Judge, 2011).

Στην παρούσα εμπειρική έρευνα, το δείγμα αφορά 44 εργαζόμενους του *Κέντρου Υγείας Αιγάλεω (ΚΥΑ)*. Η μεγάλη πλειοψηφία ήταν γυναίκες, με ηλικιακό προφίλ η πλειοψηφία (έναν στους δύο), μεταξύ 31 – 45 ετών, ενώ ακολουθεί η κατηγορία 46-60 ετών (έναν στους τρεις). Από πλευράς μορφωτικού επιπέδου, η μεγάλη πλειοψηφία είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με ή χωρίς μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (τρεις στους τέσσερις). Η πλειοψηφία έχουν μόνιμη εργασιακή σχέση στο ΚΥΑ (δύο στους τρεις), ενώ στην προϋπηρεσία, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαθέτει μεταξύ 10 και 20 έτη (έναν στους δύο), ακολουθώντας από ένα σημαντικό ποσοστό (έναν στους τρεις) που έχει >20 ετών.

Όσον αφορά την ΟΔ και τις επιμέρους διαστάσεις της, βρέθηκαν τα εξής:

- *Συναισθηματική Δέσμευση*: Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι δεν νιώθει έντονα το συναίσθημα του «ανήκει» για το ΚΥΑ, αλλά θα την ευχαριστούσε να παραμείνει στο υπόλοιπο της παρούσας εργασιακής θέσης. Πιθανότατα, η μονιμότητα στο δημόσιο να αποτελεί και τον παράγοντα που επιδρά για την επιλογή παραμονής σε αυτή την θέση, καθώς ο *δημόσιος τομέας* αποτελεί ένα ειδικό εργασιακό χώρο, που διαθέτει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και λειτουργίες (Ραμματά, 2011). Ωστόσο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων παράλληλα, εκτιμά ότι δεν έχει ιδιαίτερη σημασία για αυτούς η παρούσα εργασιακή θέση, και δεν αισθάνονται ότι νιώθουν ότι τα εργασιακά προβλήματα είναι και δικά τους (Ραμματά, 2011).
- *Ηθική Δέσμευση*. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί θα αναστατώνονταν σημαντικά αν εγκατέλειπαν την θέση τους στο ΚΥΑ και επιθυμούν να παραμείνουν στην τωρινή εργασιακή θέση τους. Φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες στην πλειοψηφία τους θεωρούν μη ηθικό να αποχωρήσουν από την εργασιακή θέση τους, καθώς διαθέτουν μάλλον θετικές εργασιακές εμπειρίες (Βακόλα & Νικολάου 2019, Mowdayetal.1979, Mowdayetal.,1982).

- *Κανονιστική (υπολογιστική) Δέσμευση.* Τα αποτελέσματα είναι κάπως αντιφατικά, όπου η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δεν νιώθει καμία υποχρέωση να παραμείνει στην παρούσα εργασιακή τους θέση (ΚΥΑ), αλλά ταυτόχρονα, εκτιμά ότι αξίζει την αφοσίωσή τους. Γενικά φαίνεται μειωμένο κάπως το επίπεδο ΟΔ μεταξύ των εργαζομένων του ΚΥΑ. Ενώ, επίσης, διαπιστώνεται ότι δεν φαίνεται να έχουν υπολογίσει το κόστος αποχώρησης τους από το ΚΥΑ, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στην μονιμότητα της θέσης ή γενικότερα στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Meyer, Allen, &Smith, 1993, Ραμματά, 2011).
- Διαπιστώνεται ότι ο *βαθμός (διάσταση της ΟΔ) Ηθικής Δέσμευσης (ή Συνέχειας)* έχει την υψηλότερη τιμή, ενώ ο *βαθμός Κανονιστικής (υπολογιστικής) Δέσμευσης (διάσταση της ΟΔ)* έχει την μικρότερη τιμή. Αυτό συνεπάγεται ότι οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα (εργαζόμενοι ΚΥΑ) αντιλαμβάνονται την υποχρέωση που έχουν προς το ΚΥΑ (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Meyer, Allen, &Smith, 1993).
- Ο *βαθμός της συναισθηματικής δέσμευσης* έχει θετική και μέτρια συσχέτιση με τον *βαθμό ηθικής δέσμευσης (ή λόγω συνέχειας)* ($r=,352$) με στατιστική σημαντικότητα ($<,05$). Επιβεβαιώνεται ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν θετικές εμπειρίες και αντιλαμβάνονται την υποχρέωση που έχουν προς το ΚΥΑ (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Meyer, Allen, &Smith, 1993, Mowdayetal., 1982).

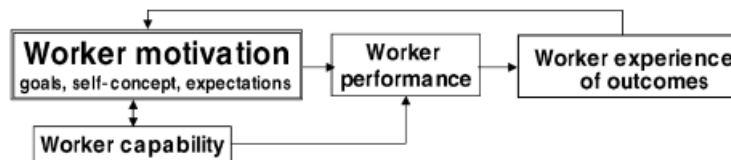
Όσον αφορά την εργασιακή παρακίνηση και τους επιμέρους παράγοντές της, βρέθηκαν τα εξής:

- *Εξωτερικοί παράγοντες εργασιακής παρακίνησης.* Οι αμοιβές θεωρούνται ο ισχυρότερος εξωτερικός παράγοντας εργασιακής παρακίνησης για τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, ενώ, ο λιγότερος ισχυρός εξωτερικός παράγοντας εργασιακής παρακίνησης είναι οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη. Σύμφωνα με τους Kanopaske κ.α. (2022), οι αμοιβές επιδρούν σε σημαντικά οργανωσιακά αποτελέσματα. Ειδικότερα, οι εσωτερικές αμοιβές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την ανάπτυξη και της ΟΔ. Ειδικότερα, οιDieleman κ.α. (2003), βρήκαν ότι οι χαμηλές αμοιβές μειώνουν το επίπεδο παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας, ενώ σε πιο

καινούργια έρευνα τους διαπίστωσαν ότι, η άνοδος των αμοιβών βοηθά πολύ στην εργασιακή υποκίνηση (Dielemanetal., 2006) και σε άλλη σχετική εμπειρική μελέτη, βρέθηκε ότι ισχύει ιδιαίτερα στους νοσηλευτές (Doleaa nd Adams, 2005). Βιβλιογραφικά, στους επαγγελματίες υγείας η αμοιβή αποτελεί ένα σπουδαίο παράγοντα παρακίνησης, ιδιαίτερα στα αναπτυσσόμενα κράτη (Awases et al., 2003, Bennett et al., 2000, Mangham and Hanson, 2008), αν και μπορεί να επηρεάζεται από άλλους οργανωσιακούς παράγοντες (π.χ. αναγνώριση)(Francoetal., 2002). Από την άλλη, οι Dolea & Adams (2005) αναδεικνύουν τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη ως ένα από τους σπουδαιότερους παράγοντες παρακίνησης των νοσηλευτών. Βιβλιογραφικά, οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη είναι σημαντικός παράγοντας εργασιακής παρακίνησης για τους επαγγελματίες υγείας (Bennettetal., 2000, Awasesetal., 2003,Dielemanetal., 2003,Francoetal. 2004, ManghamandHanson, 2008).

- *Εσωτερικοί παράγοντες εργασιακής παρακίνησης.* Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ο ισχυρότερος εσωτερικός παράγοντας εργασιακής παρακίνησης είναι οι κοινωνικές ανάγκες, ενώ ο λιγότερος ισχυρός εσωτερικός παράγοντας εργασιακής παρακίνησης είναι οι δυνατότητες ανάληψης ευθυνών. Όσον αφορά τις *δυνατότητες ανάληψης ευθυνών*, σε έρευνα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης μεταξύ των εσωτερικών εργασιακών παραγόντων παρακίνησης (Manolopoulos, 2008), ενώ οι κοινωνικές ανάγκες συνδέονται με το παρεχόμενο έργο στην κοινωνία. Συγκεκριμένα, οι Franco κ.α. (2002) προτείνουν για την εσωτερική εργασιακή παρακίνηση ένα σύνθετο σχήμα για το προσωπικό υγείας, όπου αλληλεπιδρούν (Διάγρ.30): *Στόχοι, κίνητρα και αξίες, Αυτοαντίληψη και Γνωστικές προσδοκίες.*
- *Οι εργασιακοί παράγοντες (εσωτερικοί, εξωτερικοί) συσχετίζονται θετικά με την συναισθηματική δέσμευση.* Όπως έχει ήδη σημειωθεί, η βιβλιογραφία δείχνει ότι η ΟΔ σχετίζεται με την εργασιακή παρακίνηση (Βακόλα και Νικολάου, 2019,Kanopaskeetal., 2022).

Ειδικά η συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται με θετικές εμπειρίες στο χώρο εργασίας (ΚΥΑ) και συνεπώς αυτό θα συνδέεται ως ένα βαθμό με τους παράγοντες παρακίνησης και στην προκειμένη περίπτωση με τις κοινωνικές ανάγκες που καλύπτει ένα κέντρο υγείας.



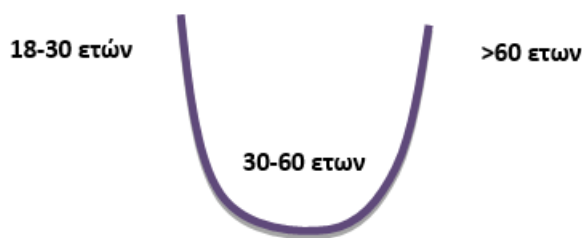
Διάγραμμα 30. Η εσωτερική διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων

Συνολικά, επίσης βρέθηκε ότι οι βαθμοί (παράγοντες) ΣΟΔ και ΣΒΠ έχουν θετική και μέτρια συσχέτιση ($,298$) με στατιστική σημαντικότητα ($<,05$). Στην διεθνή βιβλιογραφία, η ΟΔ συσχετίζεται με την Εργασιακή Παρακίνηση, και ιδιαίτερα με την συναισθηματική δέσμευση μεταξύ του προσωπικού (Johnson and Chang, 2006, Shwu-Ru, 2008).

Τέλος, όσον αφορά τις επιδράσεις δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών, βρέθηκαν τα εξής:

- Το *φύλο* φαίνεται να επηρεάζει την ηθική δέσμευση μόνο. Βιβλιογραφικά, διάφοροι μελετητές έχουν δείξει μια σημαντική αρνητική συσχέτιση του φύλου μόνο με την ηθική δέσμευση (SulimanandIles, 2000), ενώ άλλοι δεν έδειξαν κάποια επίδραση (Salami, 2008, Giffords, 2009). Επιπλέον, σε σχετική εμπειρική μελέτη φάνηκε ότι γυναίκες έχουν υψηλότερη ΟΔ από άντρες σε ένα εργασιακό χώρο που διακρίνεται από ένα πιο ελεύθερο/ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας (ScanduraandLankau, 1997).
- Η *Ηλικία*, φαίνεται να επηρεάζει την κανονιστική (υπολογιστική) δέσμευση και τους εσωτερικούς παράγοντες εργασιακής παρακίνησης. Σε σχετική εμπειρική μελέτη, φάνηκε ότι η ΟΔ είναι υψηλότερη σε νεότερες ηλικίες (<30 ετών) και στην μεγαλύτερη ηλικία (>60), εισάγοντας για πρώτη φορά το μοντέλο *U* (Διάγρ.31) (Cohen, 1993).
- Η *Μόρφωση*, φαίνεται να επηρεάζει ΣΒΠ, δέσμευση συνέχειας, συναισθηματική δέσμευση και Εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης. Σε σχετικές εμπειρικές έρευνες φάνηκε είτε αρνητική συσχέτιση μεταξύ ΟΔ και μορφωτικού επιπέδου (Iqbal, 2010), είτε το προσωπικό με μεταπτυχιακές σπουδές είχαν χαμηλότερη ΟΔ από αυτούς που είχαν απλά ένα πτυχίο

τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ChenandWang, 2009), είτε αρνητική συσχέτιση συναισθηματικής δέσμευσης και μόρφωσης σε επαγγελματίες υγείας (VanakiandVagharseyyedin, 2009).



Διάγραμμα 31. U μοντέλο

- Η *οικογενειακή κατάσταση*, φαίνεται ότι επηρεάζει ΣΟΔ, Συναισθηματική Δέσμευση και Εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης. Ο Salami (2008), διαπίστωσε ότι οι έγγαμοι είχαν υψηλότερη ΟΔ από τους άγαμους, καθώς είχαν περισσότερες οικογενειακές υποχρεώσεις, που προϋποθέτουν πιο υψηλές αμοιβές.
- Η *προϋπηρεσία*, φαίνεται ότι επηρεάζει ΣΟΔ, Συναισθηματική δέσμευση, Δέσμευση Συνέχειας. Στη βιβλιογραφία έχει βρεθεί να έχει θετική συσχέτιση η προϋπηρεσία με την ΟΔ (Suliman and Iles, 2000, Salami, 2008, Iqbal, 2010, Chen and Wang, 2009). Επίσης, οι Bamberg κ.α. (2008), σημειώνουν ότι η προϋπηρεσία είχε σημαντική θετική συσχέτιση με την ηθική δέσμευση (λόγω συνέχειας).
- Η *εργασιακή σχέση*, φαίνεται ότι επηρεάζει την Συναισθηματική Δέσμευση.

Όσον αφορά τους *περιορισμούς* της παρούσας έρευνας και εργασίας, η ανωνυμία και προστασία των δεδομένων ακολουθήθηκε αυστηρά. Επιπρόσθετα, η προσωπική επαφή που επιλέχθηκε για να διευκολυνθεί ο κάθε χρήστης που συμμετείχε στην έρευνα, προκάλεσε χρονοβόρες διαδικασίες. Όσον αφορά την πανδημία, υπήρξε ένας παράγοντας που γενικά επίδρασε αρνητικά για τη χρονική ολοκλήρωση της έρευνας. Τέλος, για *μελλοντική έρευνα*, προτείνεται η έρευνα να επεκταθεί χρησιμοποιώντας και ποιοτικές τεχνικές με σκοπό να διερευνηθούν αναλυτικότερα οι απόψεις/στάσεις των εργαζομένων, αλλά και να διευρυνθεί και σε άλλα πεδία όπως αυτό της εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης. Άλλωστε η παρούσα εργασία αφορά μια πρώτη χρήσιμη προσπάθεια καθώς στην σημερινή οικονομική κατάσταση, η αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών υγείας μέσω της αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντικό ζήτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2019). Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Baron, R.A. and Greenberg, J. (2013). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά. Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Βοσνιάδου, Στ. (Επιμ.)(2018). Εισαγωγή στην Ψυχολογία. Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Γαλανάκης, Μ. (2012) *Εργασιακή Ψυχολογία: Νέες προσεγγίσεις και Πρακτικές Παρέμβασης*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ζάβλανος, Μ., 1998. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

Hayes, N. (2011). Εισαγωγή στην Ψυχολογία Ι. Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.

Θεοδωράτος, Ευ. (2004). Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Invancevich, J.M. Konomaske, R. Matteson, M.T. (2021). Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση. Εκδόσεις Τζιόλας, Αθήνα.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Καλούρη-Αντωνοπούλου, Ρ. (1997). Γενική Ψυχολογία. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Καλούρη-Αντωνοπούλου, Ρ. (1997). Στοιχεία Γενικής και Επαγγελματικής Ψυχολογίας. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Κάντας, Α. (1997). Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία (Β' Έκδοση). Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Καραγεώργος, Δ. (2002). *Μεθοδολογία Έρευνας στις επιστήμες της αγωγής*. Αθήνα: Εκδόσεις Σαββάλας.

Κατσίλλης, Ι. (2006). *Επαγωγική Στατιστική: Εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες και την εκπαίδευση με έμφαση στην ανάλυση με υπολογιστές*. Αθήνα: Gutenberg.

March, J. and Simon, H. (2003). Οργανώσεις. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

McShane, S.L. and Von Glinow, M.A. (2021). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd, Κύπρος.

Mullins, L.J and Christy, G. (2014). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Utopia, Αθήνα.

Νόβα – Καλτσούνη, Χ, (2006) *Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*, Αθήνα, Εκδ. Gutenberg.

Osborne, R. Schermerhorn, J. and Uhl-Bien, M. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd, Κύπρος.

Ουζούνη, Χ και Νακάκης, Κ (2011). “ Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες”. *Νοσηλευτική* [Online], 50 (2), 231–239 Διαθέσιμο από: <http://knakakis.advancednursing.teiste.gr/wp-content/uploads/2014/01/07.pdf>

Πιπερόπουλος, Γ. (1995). *Εφαρμοσμένη Ψυχολογία*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.

Ρούσσοι, Π.Λ και Τσαούσης, Γ. (2011). *Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS*. Αθήνα: Τόπος

Τσιπλητάρης, Α.Φ. και Μπάμπαλης, Θ.Κ. (2011). *Δέκα παραδείγματα μεθοδολογίας επιστημονικής Έρευνας, από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Διάδραση.

Φελάς, Κ.Ν. και Μπαλούρδος, Δ. (2015). *Κοινωνία και Έρευνα, σύγχρονες ποσοτικές και ποιοτικές μέθοδοι*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Χυτήρης, Λ. (2015). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα.

ΞΕΝΗ

Adeyemo D.A. & Aremu, A.O. (1999). Career commitment among secondary school teachers in Oyo State, Nigeria. The Role of biographical mediators. *Nigerian Journal of applied Psychology* Vol. 5 (2) pg. 184-194.

Aldefer, C.P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142-75.

Allen, N.J. and Mayer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.

Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research* 26, 49–61.

Angle, H., and Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.

Arnold, J. Silvester, J. Cooper, C. and Robertson, I. (2005). *Work psychology: understanding human behavior in the workplace*. London: Financial Times/Prentice Hall.

Awases, M., Gbary, A., Nyoni, J., & Chatora, R. (2003). Migration of Health Professionals in Six Countries: A Synthesis Report. Brazzaville: World Health Organisation Regional Office for Africa, World Health Organisation, 1-77.

Bailey, L. (1997). *Working Learning a Living*. Thomson, USA.

Bamberg, R., Akroyd, D., and Moore, T. (2008). Factors That Impact Clinical Laboratory Scientists' Commitment to Their Work Organizations. *Clin Lab Sci*, 21(3), 167-177.

Baron, R. A. "Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research", *Motivation and Emotion*, Vol.15, No 1.,1991, 1- 8, p.3.

Barton, M. Piot, M, Naomi G. & Felton, R. (1980), *On Being in charge A guide for middle-level management in Primary Health care*; published by WHO Geneva, 1980. Pg. 75-76.

Beck, (2000), *The Brave New World of Work*, Polity Press, Cambridge.

Benjamin, L. T., Jr. (1997). Organized industrial psychology before Division 14: The ACP and the AAAP (1930–1945). *Journal of Applied Psychology*, 82, 459–466.

Bennett, S., Gzirishvili, D., & Kanfer, R. (2000). An In-depth Analysis of the Determinants and Consequences of Worker Motivation in Two Hospitals in Tbilisi, Georgia. In *Major Applied Research 5, Working Paper 9* Bethesda, MD: Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc, 1-80.

Brimeyer, M., Perrucci, P., & Wadsworth, S. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Sciences Quarterly*, 91(2), 511-530.

Chen, and Wang (2009). The 6th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning. held at McGill University, Montreal, Quebec, Canada on 1-2 October 2009.

Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.

Clot, Y., (dir.), 1999, Les histoires de la psychologie du travail : approche pluridisciplinaire, Toulouse, Octarès.

Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A MetaAnalysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.

Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69 , 105–118.

Cohen L., Manion, L., Morrison, K. (2008) *Research Methods in Education*. Routledge Falmer, Taylor & Francis Group, London.

Cooper-Hakim A. and C. Viswesvaran, 2005. “The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework,” *Psychological Bulletin*, 131, 241–259.

Crown, D.F. (2007). The Use of Group and Groupcentric Individual Goals for Culturally Heterogeneous and Homogeneous Task Groups: An Assessment of European Work Teams, *Small Group Research* 38, No.4, pp. 489-508.

Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E.,L., & Ryan, R.,M. (1991). A motivational approach to self: integration in personality. In *Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on Motivation* ed. R Dienstbier, 38, 237–88. Lincoln: Univ. Nebr. Press.

Deci, E.,L., Koestner, R. and Ryan, R.,M. (1999), «A Meta-analytic Review of Eperiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation», *Psychological Bulletin* 125, No 6, pp. 627-668.

Dieleman, M., Cuong, P., Anh, L., & Martineau, T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Human Resources for Health*, 1(10), <http://www.human-resources-health.com/content/1/1/10>

Dieleman, M., Toonen, J., Toure, H., & Martineau, T. (2006). The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali. *Human Resource forHealth*, 4, 2-7.

- Dunham, B., Grube, A., & Castañeda, B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Dolea, C., & Adams, O. (2005). Motivational of Health Care Workers-Review of Theories and Empirical Evidence. *Cah Sociol Demogr Med*, 45(1), 135-61.
- Erez, M. and Earley, P.C. (1987). Comparative Analysis of Goal-Setting Strategies Across Cultures, *Journal of Applied Psychology* 72, No 4, pp. 658-65.
- Franco, L., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health Sector Reform and Public Sector Health Worker Motivation: A Conceptual Framework. *Social Science & Medicine*, 54, 1255-1266.
- Franco, L., Bennett, S., Kanfer, R., Stubblebine, P. (2004). Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia. *Social Science & Medicine*, 58, 343-355.
- Giffords, E. (2009). An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors. *Journal of Social Work*, 9(4), 386-404.
- Gordon, J.R. (2002). Organizational behavior: A diagnostic approach. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Gribbin, J.J., (1981). Strategies for Organizational Effectiveness, A.M.A., N.Y., p.230.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Heinz W. Mark V; & Harold K. (2008). Management, a global & Entrepreneurial Perspective, Tata McGraw-Hill Publishing; New Delhi; p. 324.
- Herzberg, F. (1966), "Work and the Nature of Man", New York: *World Publishing*.
- Herzberg, F. (2008). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business School Press Books, 1.
- Hollyforte, S. & Whidett, S. The Motivation Handbook, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2003, p.3.
- Huczynsk, A. Influencing within organizations, Great Britain: Prentice Hall, Europe, 1996, p.100
- Huczynski, A. and D.A. Buchanan, 2001. *Organizational Behavior: An introductory Text*. Prentice Hall.

Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Rank and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16-27.

Jafri, H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.

Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J., and Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.

Johnson, R., and Chang, C. (2006). “I” is to continuance as “We” is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 549–570.

Kanopaske, R., Ivancevich, J.M. and M. Mattenson, (2022). Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση. Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα.

Karnaw, G. (2002). *Psychologie du travail*. PUF, Paris.

Khan, M., Jam, A., and Ramay, M. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Science*, 15(3), 292-298.

Koppes, L. L. (1997). American female pioneers of industrial and organizational psychology during the early years. *Journal of Applied Psychology*, 82, 500–515.

Kreis, S. (1995). Early experiments in British scientific management: The Health of Munitions Workers’ Committee, 1915–1920. *Journal of Management History*, 1, 65–78.

Kreitner, R., Kinick, A. and Buelens, M. (1999), *Organizational Behaviour*, London: McGraw-Hill.

Kwiatkowski, R., Duncan, D. C., & Shimmin, S. (2006). What have we forgotten—and why? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 183–201.

Landy, F. J. (1992). Hugo Munsterberg: Victim or visionary? *Journal of Applied Psychology*, 77, 787–802.

Landy, F. and Conte, J.M. (2007). *Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Blackwell Publishing, Oxford, UK.

Lane, T. “Motivational Interaction Between Living Systems”, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 2, No. 3, 1989, 333-342.

Leigh R. (2014) Importance of organization commitment to organization success *Education Portal Journal*.

- Lemoine, C. (2003). *Psychologie dans le travail et les organisations*. Ed. Dunod, Paris.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, *16*(8), 594-613.
- Lawler, E.E. and Suttle, J.L. (1972). A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept, *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 265-87.
- Luthan, f. (1998). *Organizational Behaviour*. 8th ed. Boston: Irwin, McGraw–Hill.
- Mangham, L., & Hanson, K. (2008). Employment preferences of public sector nurses in Malawi: results from discrete choice experiment. *Tropical Medicine and International Health*, *13*(12), 1433-1441.
- Manolopoulos, D. (2008), “Work Motivation in the Hellenic Extended Public Sector: an Empirical Investigation”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No.9, 1738-1762.
- Marshall, R. J. *Understanding Motivation and Emotion*, John Wiley & Sons Inc., U.S.A., 2005, p.6.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*, 2nd edition, NY, Harper and Row.
- Mayer, R., and Schoorman, D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, *35*(3), 671-684.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*, NY: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C. and Winter D.G. (1969). *Motivating Economic Achievement*, NY: The free Press.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 538–551.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. London: SAGE Publications Inc.
- Meyer, J., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20–52.
- Mowday, T., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224-247.

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M., (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. NY: Academic Press.

Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., and Henschel A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 567–579.

Neubert, J.C. Mainert, J. Kretzschmar, A. and Greiff, S. (2015). The assessment of 21st century skills in industrial and organizational psychology. Complex and collaborative problem solving. *Industrial and Organizational Psychology*, (8(2), 238-68.

Ng, T. W., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68 , 474–489.

Nikolaou, I. Vakola, M. and Kantas, A. (2009). History and Development of Industrial Work & Organizational Psychology in Greece. *The Industrial - Organizational Psychologist*, 47(2), 87-91.

Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.

O' Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 492-499.

Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., Stamouli, A., Aletras, V. & Niakas, D. (2006), "Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector", *BMC Health Services Research*, vol. 6, no. 1, pp. 118.

Penley, L., and Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

Price, J., & Mueller, C. (1981). *Professional turnover: The case of nurses*. Medical and Scientific Books, New York, NY.

Putti, J.M. Aryee, S. and Liang, T.K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human Relations*, 42(3), 275-288.

Rikketa, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.

Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland,

and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85 , 643–658.

Robbins, S. and Judge, T. (2007). *Organizational behavior* (12 ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rousseau, D. (2006). Is there such a thing as “Evidence – Based Management Review, 31(2), 256-69.

Ryan, R.M. and Deci, E.,L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Quirin, J., Donnelly, D., and O’Byran, D. (2001). Antecedents of organizational commitment: the role of perception of equity. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 4, 261- 280.

Salami, S. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among, industrial workers. *Anthropologist*, 10, 31-38.

Scandura, T., & Lankau, M. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.

Shore, L., Barksdale, K., & Shore, T. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38(8), 1593-1615.

Shwu-Ru, L. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116-125.

Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74 , 75–81.

Spector, P. E. 2012. *Industrial and organizational psychology: research and practice* (6th ed.). Wiley.

Stahl, M.J. (1986). *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation*, NY: Praeger.

Suliman, A., and Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.

Taylor, F. W. (1911). *Scientific management*. New York, NY: Harper & Row.

- Tella, A; Ayeni, C.O; and Popoola, S.O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organization commitment of library Personnel in academic and Research libraries in Oyo-State, Nigeria. *Library philosophy and practice* 2007(April).
- Tett Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Peronnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation, in Dans, M.P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York, 271–360.
- Vanaki, Z. and Vagharseyyedin, S. (2009). Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. *Nursing and Health Sciences*, 11, 404-409.
- Van De Water, T. J. (1997). Psychology's entrepreneurs and the marketing of industrial psychology. *Journal of Applied Psychology*, 82, 486–499.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An Examination of the Cross-Cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32(3), 322-347.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 , 47–71.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. NY: Wiley.
- Wahba, M.A. and Bridwell, L.G. (1976). Maslow Recosnidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 212-40.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology: 2001* (pp. 1–36). Chichester, England: John Wiley.
- Welch, S. (1975). Sampling by referral in a dispersed population. *Public Opinion Quarterly* 39 (2), pp. 237-45.
- Westen, D. (2005). *Psychology: Mind, Brain and Culture*. NY, Wiley.
- Williams, J., and Hazer, T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover: a re-analysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Wood, R.E. Mento, A.J. and Locke, E.A. Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, pp. 416-25.

Zickar, M. J. (2003). Remembering Arthur Kornhauser: Industrial psychology's advocate for worker well-being. *Journal of Applied Psychology*, 88 , 363–369.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

I. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα, πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας με θέμα

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΕΝΤΡΟΥ ΥΓΕΙΑΣ ΑΙΓΑΛΕΩ

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και οι απαντήσεις θα κρατηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για εξαγωγή επιστημονικών συμπερασμάτων.

Σας ευχαριστώ για την βοήθεια σας, στην υλοποίηση της παρούσας έρευνας.

I. Οργανωσιακή Δέσμευση

- Συναισθηματική Δέσμευση

Ερωτήσεις	Διαφωνώ πλήρως	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ πλήρως
1. Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου στην παρούσα εργασιακή μου θέση					
2. Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα στην παρούσα εργασιακή μου θέση είναι και δικά μου					
3. Δεν νιώθω έντονα το συναίσθημα του 'ανήκει' για την υπηρεσία μου					
4. Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την υπηρεσία μου					
5. Δεν νιώθω σαν 'μέλος της οικογένειας' στην παρούσα εργασιακή μου					

θέση					
6. Η υπηρεσία μου έχει ιδιαίτερη σημασία για μένα					

• **Δέσμευση λόγω συνέχειας**

Ερωτήσεις	<i>Διαφωνώ πλήρως</i>	<i>Μάλλον διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Μάλλον Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ πλήρως</i>
7. Το να παραμείνω στην παρούσα εργασιακή μου θέση τώρα, είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας					
8. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκατέλειπα την υπηρεσία μου τώρα, ακόμη και αν το ήθελα					
9. Η ζωή μου θα αναστατωνόταν σε μεγάλο βαθμό αν αποφάσιζα να εγκαταλείψω την υπηρεσία μου τώρα					
10. Αισθάνομαι ότι οι επιλογές μου είναι περιορισμένες αν αποφασίσω να εγκαταλείψω την υπηρεσία μου					
11. Αν δεν έδινα ένα μεγάλο μέρος του εαυτού μου στην παρούσα εργασιακή μου θέση , μπορεί να σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού					
12. Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες στο να εγκαταλείψω την υπηρεσία μου θα ήταν οι ελάχιστες εναλλακτικές επιλογές					

• Κανονιστική Δέσμευση

Ερωτήσεις	Διαφωνώ πλήρως	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ πλήρως
13. Δεν νιώθω καμία υποχρέωση να παραμείνω με το σημερινό μου Εργοδότη (στην παρούσα εργασιακή μου θέση)					
14. Ακόμη και αν ήταν προς το συμφέρον μου, δεν νιώθω ότι θα ήταν σωστό να εγκαταλείψω την υπηρεσία μου τώρα					
15. Θα ένιωθα ένοχος αν εγκατέλειπα την παρούσα εργασιακή μου θέση τώρα					
16. Η υπηρεσία μου αξίζει την αφοσίωσή μου					
17. Δεν θα εγκατέλειπα την παρούσα εργασιακή μου θέση άμεσα επειδή νιώθω υποχρέωση προς τους ανθρώπους τους					
18. Χρωστώ πάρα πολλά στην υπηρεσία μου					

II. Παρακίνηση

• Εξωτερικοί παράγοντες

Ερώτηση	Διαφωνώ πλήρως	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ πλήρως
Παρακαλώ αξιολογήστε αν οι ακόλουθοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στην παρούσα εργασιακή σας θέση					
19. Αμοιβή					

20. Επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον					
21. Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη					
22. Ασφάλεια στο χώρο εργασίας					
23. εργασιακές συνθήκες					

• **Εσωτερικοί παράγοντες**

Ερώτηση	<i>Διαφωνώ πλήρως</i>	<i>Μάλλον διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ πλήρως</i>
Παρακαλώ αξιολογήστε αν οι ακόλουθοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στην παρούσα εργασιακή σας θέση					
24. ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας					
25. ανάγκη για δημιουργική εργασία					
26. ανάγκη για εκτίμηση και φήμη					
27. κοινωνικές ανάγκες					
28. ανάγκη για επάρκεια					
29. δυνατότητες ανάληψης ευθυνών					

III. Κοινωνικά - Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

30. Φύλο

- Άνδρας
 Γυναίκα

31. Ηλικία

- 18-30 ετών
 31-45 ετών
 46-60 ετών
 >60 ετών

32. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος

Έγγαμος με παιδί / ια

Άγαμος

33. Εκπαίδευση

Υποχρεωτική Εκπαίδευση

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση

34. Εργασιακή Σχέση

Μόνιμος

Συμβασιούχος

35. Προϋπηρεσία

<10 έτη

10-20 έτη

>20 έτη

II. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ)

Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης

Ερωτηματολογίου Έρευνας

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται **ανώνυμα** και οι απαντήσεις είναι απόλυτα **εμπιστευτικές** και αποκλειστικά για **ερευνητική χρήση**.

I. Αξιολόγηση

1. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την μορφή ερωτηματολογίου (ευανάγνωστα γράμματα, επεξηγήσεις, επιλογές απαντήσεων)

Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου

2. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την δομή και περιεχόμενο του ερωτηματολογίου

Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου

3. Το ερωτηματολόγιο ικανοποιεί το στόχο της έρευνας: «Διερεύνηση του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης (ΟΔ) σε σχέση με την παρακίνηση του υγειονομικού προσωπικού του Κέντρου Υγείας Αιγάλεω (ΚΥΑ)»

Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου

4. Σχολιάστε ότι άλλο θεωρείται χρήσιμο σχετικά με την αξιολόγηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

II. Προφίλ

5. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

6. Ηλικία

- 18-30 ετών
- 31-50 ετών
- >50 ετών

7. Εκπαίδευση

- Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ)
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕ)
- Μεταπτυχιακές Σπουδές

8. Θέση/Ειδικότητα στο ΚΥΑ