



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ
ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΕΠΟΧΗ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΣΚΛΗΠΕΙΟΥ ΒΟΥΛΑΣ**

Συγγραφέας

Ονοματεπώνυμο:

Γιόρτσιος Αθανάσιος

ΑΜ: mba19071

Επιβλέπων:

Δρ. Γκίκας Γρηγόριος



UNIVERSITY OF WEST ATTICA

SCHOOL

DEPARTMENT

TITLE OF POSTGRADUATE PROGRAM (MSc/MBA)

Diploma Thesis

**INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT
AND MOTIVATIONAL FACTORS IN RELATION TO JOB
SATISFACTION IN A PANDEMIC ERA: CASE STUDY OF
ASCLEPIUS VOULA HOSPITAL**

Student name and surname:

Giortsios Athanasios

Registration Number: mba19071

Supervisor name and surname:

Dr. Gkikas Grigorios

Athens, July, 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΕΠΟΧΗ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΑΣΚΛΗΠΕΙΟΥ ΒΟΥΛΑΣ

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

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

A/a	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Γκίκας Γρηγόριος	Καθηγητής	
2	Σαχινίδης Αλέξανδρος	Καθηγητής	
3	Καλλιβωκάς Δημήτριος	Λέκτορας	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

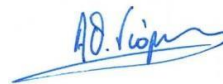
Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Γιώρτσιος Αθανάσιος του Θωμά, με αριθμό μητρώου mba19071 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«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 αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Ο Δηλών



*** Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα
(Υπογραφή)

** Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α. (σελ. 6):*

https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%B%CF%85_final.pdf

στην Οικογένεια μου

Πρόλογος

Θα ήθελα πρώτα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του προγράμματος που με ενθάρρυνε να ακολουθήσω το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών καθώς επίσης και το σύνολο των καθηγητών του μεταπτυχιακού προγράμματος που μου μετέδωσαν τις γνώσεις τους.

Οφείλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου, τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, που με ενθάρρυνε και με παρότρυνε να εμβαθύνω στο θέμα που είχα επιλέξει καθώς σχετιζόταν άμεσα με τον εργασιακό μου χώρο. Οι υποδείξεις και διορθώσεις του ήταν σημαντικές και χρήσιμες για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, που ήταν δίπλα μου σε όλη την διάρκεια παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος και με στήριζαν ηθικά να συνεχίσω. Για αυτό το λόγο, αφιερώνω την διπλωματική μου εργασία στην οικογένεια μου.

19-11-2022

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.Εισαγωγή	<i>10</i>
2. Θεωρητική Επισκόπηση	<i>12</i>
2.1 Παρακίνηση	<i>12</i>
2.1.1 Ο Ρόλος της Παρακίνησης στο Εργασιακό Περιβάλλον	<i>12</i>
2.1.2 Προγράμματα Κινήτρων	<i>22</i>
2.1.3 Θεωρίες Παρακίνησης	<i>27</i>
2.1.4 Θεωρία Παρακίνησης του Αυτοκαθορισμού-Αυτοδιάθεσης	<i>44</i>
2.1.5 Παράγοντες Παρακίνησης	<i>47</i>
2.2 Οργανωσιακή Δέσμευση	<i>47</i>
2.2.1 Θεωρητικό Πλαίσιο	<i>52</i>
2.2.2 Παράγοντες Επίδρασης	<i>52</i>
2.2.3 Μέτρηση Οργανωσιακής Δέσμευσης	<i>54</i>
2.2.4 Επιπτώσεις - Σχέσεις της Οργανωσιακής Δέσμευσης	<i>55</i>
2.3 Οργανωσιακή Δέσμευση, Παρακίνηση, στο κλάδο Υγείας	<i>56</i>
2.4 Πανδημία COVID 19	<i>59</i>
3. Μεθοδολογία	<i>62</i>

3.1 Ερευνητική Μέθοδος	62
3.2 Συμμετέχοντες (Δείγμα)	62
3.3 Ερευνητικό Πλαίσιο	63
3.4 Ερευνητικό Εργαλείο (Ερωτηματολόγιο)	64
3.5 Διεξαγωγή Έρευνας	65
3.6 Επεξεργασία Δεδομένων	66
3.7 Πιλοτική Μελέτη	66
3.8 Αξιοπιστία	67
3.9 Εγκυρότητα	69
4. Αποτελέσματα	70
4.1 Μεταβλητές	70
4.2 Δημογραφικό Προφίλ	70
4.3 Προφίλ Οργανωσιακής Δέσμευσης	74
4.4 Προφίλ Εργασιακής Παρακίνησης	90
4.5 Προφίλ Πανδημίας	99
4.6 Ανάλυση και Συνάφεια Παραγόντων	103
4.7 Επίδραση Δημογραφικών – Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών	113
5. Συμπεράσματα και Προτάσεις	115
5.1 Τελικά Συμπεράσματα	115
5.2 Μελλοντική Έρευνα	117
5.3 Περιορισμοί	117
Βιβλιογραφία	119
Παράρτημα	132

Επιτελική Σύνοψη

Γενική Περιγραφή: η διεθνοποίηση των αγορών, η εμφάνιση της ενεργειακής κρίσης και της πανδημίας Covid-19, προκάλεσαν σπουδαίες αλλαγές, φέρνοντας στο προσκήνιο την ανάγκη για καινοτομία, διαρκή αλλαγή για αντιμετώπιση των προκλήσεων και κρίσεων, και την ποιοτική εξυπηρέτηση, που βοήθησε στον μετασχηματισμό των εργαζομένων, σε κύριο στρατηγικό πόρο της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ειδικότερα, τα επιστημονικά πεδία της *Οργανωσιακής Δέσμευσης (organizational commitment)* και της *Εργασιακής Παρακίνησης, (work motivation)* αποκτούν μια ιδιαίτερα σημαντική αξία. Η ΟΔ σχετίζεται με βασικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, ενώ η εργασιακή παρακίνηση μπορεί να εμπνεύσει και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους ατομικά ή ομαδικά για την επίτευξη σημαντικών στόχων. Επιπλέον, είναι βασικοί παράγοντες για μία επιτυχή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό υγείας. Συσχετίζονται μεταξύ τους, ενώ η εποχή της πανδημίας επηρεάζει και αυτή στο βαθμό που μπορεί τις όποιες επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και το εργασιακό περιβάλλον.

Σκοπός: η *διαχείριση ανθρωπίνων πόρων* είναι στο επίκεντρο της επιστημονικής έρευνας στο *μάνατζμεντ*. Η οργανωσιακή δέσμευση και η παρακίνηση αποτελούν βασικούς και συνάμα σπουδαίους παράγοντες για μία επιτυχή διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Επίσης, σχετίζονται μεταξύ τους, με συνέπεια να αποτελούν ένα ενδιαφέρον ερευνητικό αντικείμενο. Από την άλλη, η πανδημία θεωρείται ότι επίδρασε στην οικονομία και κοινωνία σε μεγάλο βαθμό, ιδιαίτερα στους εργασιακούς χώρους αλλά κυρίως στα συστήματα υγείας που δέχθηκαν την μεγαλύτερη επιβάρυνση. Επομένως, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η θεωρητική μελέτη της Οργανωσιακής Δέσμευσης και των παραγόντων παρακίνησης καθώς και η διερεύνηση του βαθμού της Οργανωσιακής Δέσμευσης των εργαζομένων σε σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης στο Νοσοκομείο " *Ασκληπιείου Βούλας*", στην περίοδο της πανδημίας.

Μεθοδολογία: είναι μια μελέτη περίπτωσης (case study) που αξιοποιεί δομημένο ερωτηματολόγιο, ενώ πραγματοποιείται ποσοτική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Ο πληθυσμός της έρευνας είναι οι εργαζόμενοι του νοσοκομείου του Ασκληπιείου Βούλας (n=172) και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στα τέλη του 2021 και στις αρχές του 2022, εν μέσω πανδημίας Covid-19.

Αποτελέσματα & Συμπεράσματα: Από την επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας βρέθηκαν τα ακόλουθα στοιχεία:

- Την μεγαλύτερη αποδοχή συγκεντρώνει η δέσμευση συνέχειας (μ.ο.3,37), που συνδέεται κυρίως με κοινωνικο-οικονομικούς παράγοντες και με την επίγνωση του ατόμου για τα οφέλη που προκύπτουν από την παραμονή του στο νοσοκομείο.
- Την μικρότερη αποδοχή συγκεντρώνει η κανονιστική δέσμευση (μ.ο.2,90), που συνδέονται με τις εσωτερικές αξίες του κάθε συμμετέχοντα, όσον αφορά να είναι σύμφωνες με τις αξίες του νοσοκομείου του.
- Οι εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. αμοιβές, επικοινωνία κ.α.) (μ.ο.9,37) υποκινούν εργασιακά σε μεγαλύτερο βαθμό τους εργαζόμενους του δείγματος, από ότι οι εσωτερικοί παράγοντες.
- Σε συνολικό επίπεδο, η οργανωσιακή δέσμευση συγκεντρώνει την μεγαλύτερη αποδοχή από τους συμμετέχοντες, καθώς αυτή επηρεάζει πολλές παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Υπάρχει μέτρια συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής παρακίνησης, όπως και στην βιβλιογραφία που υπάρχει σχέση ΟΔ – εργασιακής παρακίνησης (Robbins and Judge, 2011, Βακόλα και Νικολάου, 2019, Ζαβλανός, 1998).
- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ πανδημίας, οργανωσιακής δέσμευσης, και εργασιακής παρακίνησης, γεγονός που αναδεικνύει τις σημαντικές εργασιακές επιπτώσεις της πανδημίας.
- Τα δημογραφικά – επαγγελματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή παρακίνηση.
- Τα δημογραφικά – επαγγελματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την αντίληψη που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα (εργαζόμενοι στο νοσοκομείο) για την πανδημία.

Executive Summary

General description: in the midst of globalization, energy crisis and pandemic, radical changes have occurred in the public and private sector, with innovation, continuous renewal and quality service, which has helped to transform human resources in the work environment into the main strategic resource of the company or organization. In particular, the organizational commitment and work motivation of the employees become particularly important. OD is linked to key work attitudes and behaviours, while motivation is an important factor in human resource management, as it can inspire and encourage individuals and teams to achieve important goals. Organizational commitment (OD) and work motivation (PM), regardless of their theoretical background, are key factors for successful HRM in a health care organization. They are also interconnected, and as a consequence they are subject to their investigation, and the pandemic season also influences to the extent that it can any impact on human resources.

Purpose: Human resource management is at the heart of scientific research in management, as for any business or organization, it has a strategic role and value for the realization of goals and vision. Organizational commitment and motivation are key yet important factors for a successful human resource management. They are also related to each other, thus making them an interesting research topic. On the other hand, the pandemic is considered to have had a major impact on the economy and society, particularly in the workplace but especially on the health systems that were most affected. Therefore, the purpose of this paper is to theoretically study Organizational Commitment and motivational factors and to investigate the degree of Organizational Commitment of employees in relation to motivational factors in the Hospital Hospital "Asclepius Voula", during the pandemic period.

Methodology: the present empirical research is a case study and is approached according to the positivist philosophical approach through data collection with the help of a structured questionnaire and quantitative (statistical) analysis of the survey data (quantitative methodology). The population of the survey is the employees of the hospital of Asclepius Voula (n=172) and it was conducted in late 2021 and early 2022, in the midst of a Covid-19 pandemic.

Results & Conclusions: The following were found from the processing of the survey data:

- The highest level of acceptance was for continuity commitment (m.o.3.37), which is mainly associated with socio-economic factors and with the individual's awareness of the benefits of staying with their employer.
- The least acceptance is garnered by normative commitment (m.o.2.90), which is related to whether one's internal values are in line with those of one's work institution.
- External factors (e.g., pay, communication, etc.) (m.o.9.37) motivate the sample employees to a greater extent than internal factors.
- On an overall level, organizational commitment garnered the highest acceptance from the participants as it influences many parameters of the work environment.
- There was found to be a moderate correlation between organizational commitment and work motivation, and in the literature there is a link between OD and work motivation as an important issue in the functioning of firms or organizations (Robbins and Judge, 2011; Vakola and Nikolaou, 2019; Zavlanos, 1998).
- A correlation was found between pandemic and organizational commitment, work motivation, indicating that the work-related effects of pandemic are ultimately important in the work environment.
- Demographic - occupational characteristics affect organizational commitment and work motivation.
- Demographic - occupational characteristics influence perception of the pandemic.

1. Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση, η ενεργειακή κρίση και η πανδημία, προκάλεσαν ανεξάρτητα ή συνδυαστικά ριζικές αλλαγές σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, με την συνεχή επιδίωξη για καινοτομία, ανανέωση, και ποιοτική εξυπηρέτηση των καταναλωτών-πολιτών, που οδήγησαν με τη σειρά τους στον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού από απλό παράγοντα στο επιχειρησιακό ή οργανωσιακό περιβάλλον, σε ένα κύριο στρατηγικό πόρο, ενώ από την άλλη, η πανδημία και οι συνέπειες της στην κοινωνία και αγορά, προκάλεσαν μια ανατροπή σε πολλά στερεότυπα δημιουργώντας ταυτόχρονα μια κρίση στα εθνικά συστήματα δημόσιας υγείας, σε διεθνή κλίμακα.

Ειδικότερα, στο περιβάλλον των επιχειρήσεων ή οργανισμών, η επέκτασή τους σε υπερεθνική κλίμακα, ο συνεχής και ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ των οντοτήτων της αγοράς, η επιστημονική και τεχνολογική εξέλιξη, οι αριθμητικές μειώσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, μετέβαλαν το τοπίο, με αποτέλεσμα, η αγορά να χαρακτηρίζεται πλέον ως ένα «περιβάλλον πολύ υψηλών απαιτήσεων», οδηγώντας σε μεγάλες αλλαγές και ανατροπές (Tulgan, 2007). Πιο συγκεκριμένα, τα νέα αυτά δεδομένα, εκτός από τη λειτουργία ενός οργανισμού ή επιχείρησης, επηρεάζουν βαθύτατα και τις μορφές εργασίας, όπως επίσης το εργασιακό πλαίσιο. Έτσι, στοιχεία όπως, η εργασιακή σταθερότητα, το ξεκάθαρο αντικείμενο ή πεδίο εργασίας, η διαρκής παρουσία του εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον, μετασχηματίζονται ή αλλάζουν ριζικά, ενώ παράλληλα, εισάγεται η αβεβαιότητα, οι διαρκείς μετακινήσεις/αλλαγές των εργαζομένων, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης, η τηλεργασία κ.α. (Ιορδάνογλου, 2009)

Αυτό έχει ως κύρια συνέπεια, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων σε οργανωσιακό επίπεδο, να αποτελεί πλέον το επίκεντρο της επιστημονικής έρευνας στο κλάδο του μάνατζμεντ, καθώς σε κάθε οργανωσιακή μονάδα, παίζει κρίσιμο στρατηγικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων του και επομένως, του οράματός του. Έτσι, ο σκοπός της εργασίας είναι η θεωρητική μελέτη της Οργανωσιακής Δέσμευσης, και των παραγόντων παρακίνησης στην εποχή της πανδημίας, καθώς και η διερεύνηση του βαθμού της Οργανωσιακής Δέσμευσης σε σχέση με τους παράγοντες της εργασιακής παρακίνησης, σε εργαζομένους στο Νοσοκομείο " Ασκληπιείου Βούλας".

Τέλος, η δομή της εργασίας διακρίνεται σε τρία μέρη:

- *Θεωρητικό πλαίσιο (υπόβαθρο)*, όπου αναλύονται τα επιστημονικά πεδία που εμπλέκονται στην παρούσα μελέτη - έρευνα.
- *Εμπειρικό (ερευνητικό μέρος)*, όπου παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση αλλά και τα αποτελέσματα της έρευνας με διεξοδικό τρόπο.
- *Συμπεράσματα και μελλοντικές προτάσεις για έρευνα.*

2. Θεωρητική Επισκόπηση

2.1 Παρακίνηση

2.1.1 Ο Ρόλος της Παρακίνησης στο Εργασιακό Περιβάλλον

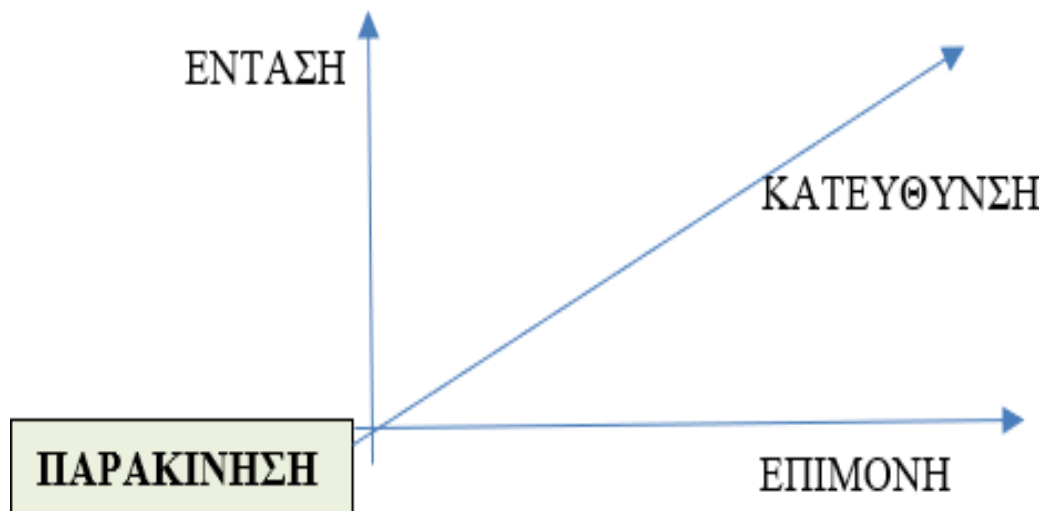
Η μεγαλύτερη πρόκληση για μία πετυχημένη οργανωσιακή μονάδα στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο, είναι η αξιοποίηση στο μέγιστο δυνατό βαθμό, των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού (ανθρώπινου δυναμικού) της. Βασικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή έχει η *Παρακίνηση* ή *υποκίνηση (Motivation)* του προσωπικού, με την υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών, που δραστηριοποιούν και ενεργοποιούν συνεχώς το προσωπικό, βελτιώνοντας το ενδιαφέρον για την εργασία τους και την επιχείρηση ή οργανισμό, προσφέροντας τους κίνητρα να συνεχίσουν στο ίδιο τέμπο (Ασπρίδης, 2020, Βακόλα και Νικολάου, 2019, Μπουραντάς, 2002).

Δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός για την παρακίνηση στην διεθνή βιβλιογραφία. Οι Βακόλα και Νικολάου (2019), σημειώνουν ότι αντιστοιχεί στους όρους «θέληση», «επιθυμία» και «κίνητρο», καθώς κανείς (π.χ. το top management) δεν μπορεί να επιβάλλει σε ένα εργαζόμενο να αυξήσει την ατομική απόδοση του, εφόσον ο ίδιος δεν το επιθυμεί. Οι Kleinginna και Kleinginna (1981) μάζεψαν 102 ορισμούς, όπου τους ταξινόμησαν σε εννέα (9) ομάδες. Για παράδειγμα, ο Pinder (1984), την ορίζει ως ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, ενώ, ο Higgins (1994), την περιγράφει ως εσωτερική ώθηση (παρόρμηση), που στοχεύει στην ικανοποίηση του ατόμου όσον αφορά μια ανικανοποίητη ανάγκη του. Από την άλλη, ο Kreitner (1995), αναφέρει ότι η παρακίνηση διαθέτει ψυχολογικό υπόβαθρο, που καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι Montana και Charnov (2002), σημειώνουν η παρακίνηση προέρχεται από την ένταση που δημιουργούν οι ανεκπλήρωτες ανάγκες του ατόμου, που συνήθως οδηγούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές στοχεύοντας στη μείωση της έντασης αυτής. Ένας πιο σύγχρονος ορισμός την συνδέει με διεργασίες - διαδικασίες που ερμηνεύουν την ένταση, την στόχευση και την διαρκή προσπάθεια για την υλοποίηση ενός στόχου που έχει τεθεί από ένα εργαζόμενο (Robbins and Judge, 2011). Επίσης, από μια άλλη οπτική πλευρά, η παρακίνηση συνδέεται με την επιθυμία απόκτησης ή υλοποίησης κάποιου στόχου. Δηλαδή, τα κίνητρα πηγάζουν από τις επιθυμίες, τις ανάγκες ή τις επιθυμίες ενός ατόμου. Μερικοί άνθρωποι, για παράδειγμα, έχουν μεγάλο κίνητρο να αποκτήσουν χρήματα.

Θεωρείται ότι ένα υψηλό επίπεδο κινήτρων για την απόκτηση χρημάτων επηρεάζει τη συμπεριφορά που σχετίζεται με την απόκτησή τους (Spector, 2012).

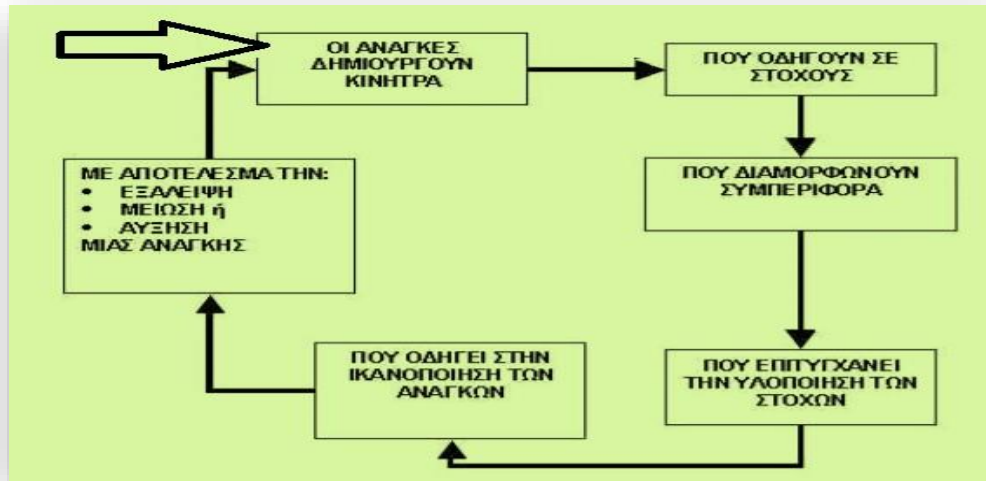
Η παρακίνηση ως διαδικασία διακρίνεται από δυναμικότητα, καθώς το κάθε άτομο σκόπιμα υιοθετεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, που εκτιμά ότι θα κατευθυνθεί στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του. Επίσης, μπορεί να προσδιοριστεί από τρία χαρακτηριστικά (Σχ.1)(Βακόλα και Νικολάου, 2019; Γαλανάκης, 2012):

- *Ένταση*: Το επίπεδο προσπάθειας, που καταβάλλει κάθε άτομο.
- *Κατεύθυνση*: Διοχέτευση της προσπάθειας.
- *Επιμονή*: Χρονικό διάστημα προσπάθειας του κάθε ατόμου.



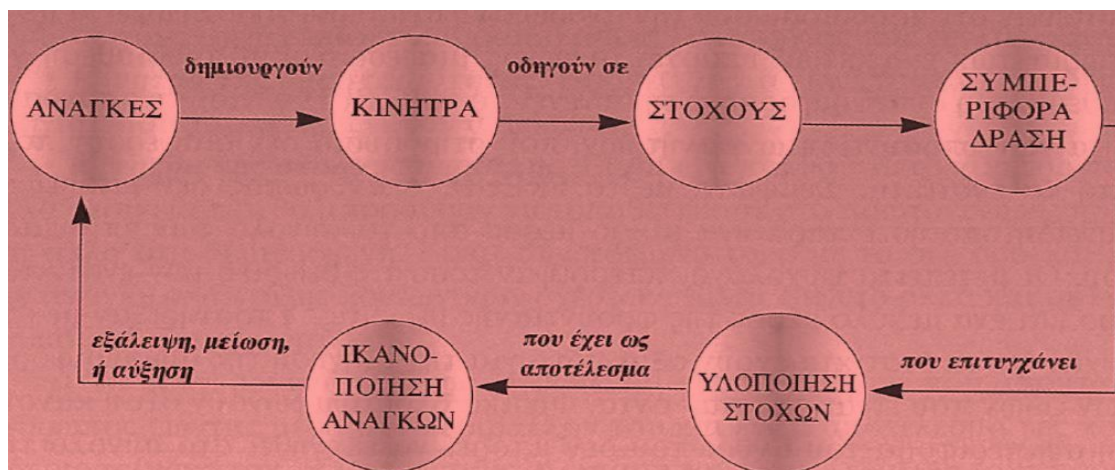
Σχήμα 1: Χαρακτηριστικά Παρακίνησης

Ο όρος παρακίνηση στην αγγλική γλώσσα αποδίδεται ως *motivation*, ενώ ετυμολογικά συνδέεται με τον ιταλικό όρο «*movere*» που σημαίνει «κινώ». Στο επόμενο σχήμα φαίνεται η διαδικασία παρακίνησης, όπου σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), όλοι οι άνθρωποι, είτε έχουν ορθολογική συμπεριφορά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνειδητά, έχουν μια συμπεριφορά που στοχεύει στην εκπλήρωση των αναγκών που προκύπτουν από τις δυνάμεις παρακίνησης:



Σχήμα 2: Διαδικασία Παρακίνησης (προσαρμογή Χυτήρης, 2001)

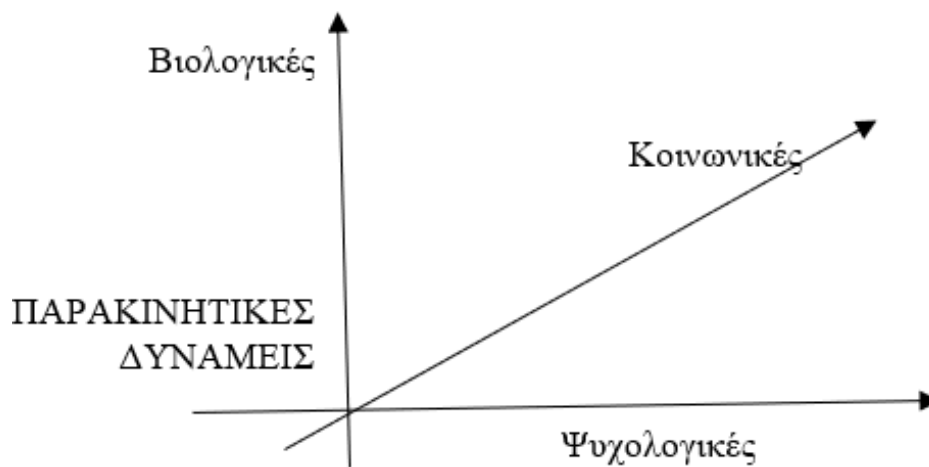
Η αρχή της διαδικασίας της παρακίνησης συνδέεται με τις ανάγκες, που παράγουν με τη σειρά της τα κίνητρα, όπου οδηγούν στην εμφάνιση μιας συμπεριφοράς, για να μπορέσει να επιτευχθεί η πραγματοποίηση των στόχων που τέθηκαν ήδη. Ωστόσο, οι όποιες σχέσεις μεταξύ όλων αυτών δεν μπορούν να προσδιοριστούν καθώς υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των ατόμων και των συνθηκών, όπου δρουν και αναπτύσσονται. Επιπλέον, μπορεί να υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών και επιπέδου κινήτρων, στόχων αλλά και συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 2002). Ειδικότερα, ο Μπουραντάς (2002) στο επόμενο σχήμα, περιγράφει διαγραμματικά τη διαδικασία της παρακίνησης, παρουσιάζοντας ως ένα σύνολο σχέσεων.



Σχήμα 3: Διαδικασία Παρακίνησης (προσαρμογή Μπουραντάς, 2002)

Αναφορικά με τις βασικές παρακίνητικές δυνάμεις, αυτές μπορούν να προσδιοριστούν ως εξής (Σχ.4)(Χυτήρης, 2001):

- *Βιολογικές*: Διακρίνονται εύκολα και συνδέονται με την ανθρώπινη επιβίωση. Αφορούν συνήθως ανάγκες για τροφή, κατοικία κ.α. Επιδρούν σε σημαντικό βαθμό στην ανθρώπινη συμπεριφορά και μπορούν να ικανοποιηθούν μέσω αμοιβής (π.χ. απασχόληση).
- *Κοινωνικές*: Απαιτείται η προσεκτική παρατήρηση του ατόμου για την αναγνώριση τους.
- *Ψυχολογικές*: Αφορούν την προσωπική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου στις σχέσεις του με άλλα άτομα. Είναι ατομική εκτίμηση σχετικά με τη δική του αξία και δυναμική που αναπτύσσει.

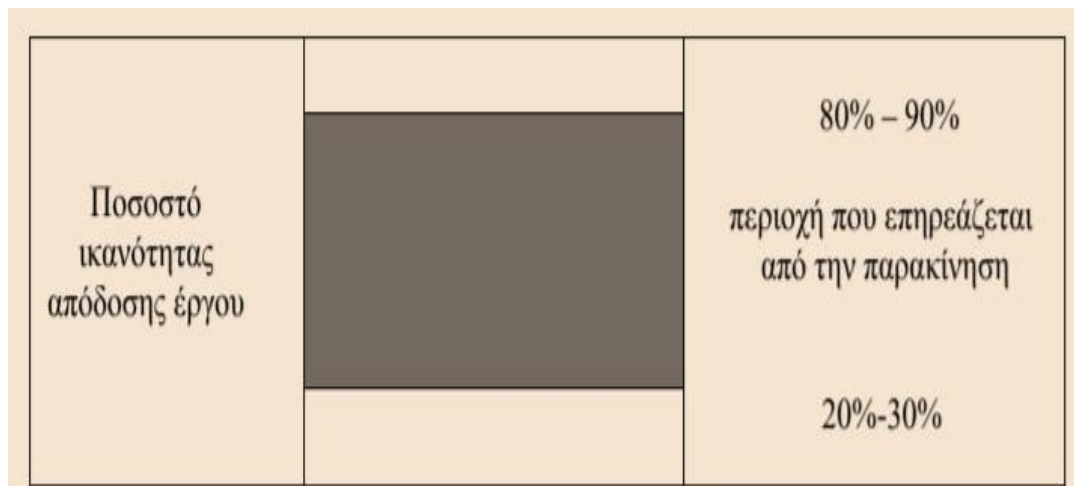


Σχήμα 4: Οι βασικές παρακίνητικές δυνάμεις (προσαρμογή Χυτήρης, 2001)

Η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζεται από τη ποιότητα και τη παραγωγικότητα, ενώ σχετίζεται σε άμεσο βαθμό από την θέληση του εργαζόμενου. Η εργασιακή παρακίνηση συνδέεται ως ένα βαθμό από την εργασιακή δέσμευση ή την ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον. Η επιβίωση μιας επιχείρησης ή οργανισμού συνδέεται άμεσα με την επιτυχημένη εργασιακή παρακίνηση και σε υψηλό ποσοστό, όπως δείχνει και το σχήμα που ακολουθεί. (Σχ.5)(Ασπρίδης, 2020, Αναστασίου και Παπακωνσταντίνου, 2013, Βακόλα και Νικολάου, 2019, Μπουραντάς, 2002, Dessler, 2012).

Ωστόσο, τα κίνητρα και οι επιδόσεις αποτελούν διαφορετικά εννοιολογικά πλαίσια, έστω και αν κάποιες φορές συγχέονται μεταξύ τους (Pinder, 1998). Η ύπαρξη κινήτρων στο χώρο εργασίας δεν συνεπάγεται ότι αυτά συνδέονται αυτόματα με υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας (Riggio, 2003). Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες

που επιδρούν στην παραγωγικότητα και ευρύτερα στις επιδόσεις (Γαλανάκης, 2012).



Σχήμα 5: Απόδοση Παρακίνησης (προσαρμογή Μπουραντάς, 2002)

Όμως, για μερίδα ερευνητών και μελετητών, η παρακίνηση (υποκίνηση) συνδέεται στενά με την ατομική απόδοση, γεγονός που επιδρά καθοριστικά με την συνολική οργανωσιακή απόδοση (Sekhar et al., 2013). Ο κάθε οργανισμός ή επιχείρηση λειτουργεί λόγω των ανθρώπων που εργάζονται για αυτόν και κάθε άτομο συμβάλλει στην επίτευξη του τελικού στόχου ενός οργανισμού. Ο Panagiotakopoulos (2013), συμπέρανε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα του προσωπικού σε μια περίοδο όπου οι οικονομικές ανταμοιβές διατηρούνται στο ελάχιστο, μπορούν να οδηγήσουν στην τόνωση της απόδοσης των εργαζομένων. Έτσι, αναδεικνύει την ευθύνη των μάνατζερ να παρακινήσει τους υπαλλήλους τους να εργαστούν σύμφωνα με τις προσδοκίες για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Ομοίως, Dysvik και Kuvaas (2010) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα εσωτερικά κίνητρα ήταν ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της πρόθεσης για αύξηση του κύκλου εργασιών, ενώ η πρόθεση ήταν μόνο θετική για τους εργαζομένους, με χαμηλή εσωτερικά κίνητρα. Σύμφωνα με τον Kuo (2013), ένας επιτυχημένος οργανισμός πρέπει να συνδυάζει τα δυνατά σημεία και τα εσωτερικά στοιχεία των εργαζομένων για να ανταποκριθούν σε εξωτερικές αλλαγές και απαιτήσεις αμέσως, και επίσης, για να αναδείξουν την αξία του οργανισμού. Από την άποψη της οργάνωσης, οι μάνατζερ πρέπει να κατανοήσουν τη ροή των κινήτρων, που βοηθά να δημιουργήσουν μια κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι έχουν πάντα κίνητρα για την εργασία τους. Οι Barney και Elias (2010) διαπίστωσαν ότι με τα εξωτερικά κίνητρα υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ του

εργασιακού στρες, του χρόνου ευελιξίας και της χώρας διαμονής. Σημειώνουν δε, ότι οι ηγέτες γνωρίζουν ότι η καρδιά κάθε παραγωγικής και επιτυχημένης επιχείρησης είναι η οργανωτική κουλτούρα και το προσωπικό (Gignac and Palmer 2011).

Σύμφωνα με τους Sekhar κ.α. (2013), μετά από ενδελεχή βιβλιογραφική επισκόπηση, οι διαστάσεις της *υποκίνησης στην εργασία (work motivation)* μπορεί να είναι οι ακόλουθες:

- *Κατάρτιση (Training)*. Η κατάρτιση αναφέρεται ως «η συστηματική αύξηση δεξιοτήτων, εντολών, εννοιών ή νοοτροπίας που οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης» (Lazazzara and Bombelli, 2011). Οι Baldwin et al. (1991) υποδεικνύει ότι τα άτομα με υψηλότερα κίνητρα προ-κατάρτισης με βάση την προθυμία τους να παρακολουθήσουν εκπαίδευση έχουν μεγαλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα σε σύγκριση με άτομα που έχουν χαμηλότερα κίνητρα προ-κατάρτισης. Οι Commeyras κ.α. (2013) επισημαίνουν ότι η πρακτική εκπαίδευση βελτιώνει το προσωπικό. Στις επιχειρήσεις, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αναφέρεται βασικά στη δράση της εκπαίδευσης των εργαζομένων και στην παροχή κατάλληλων γνώσεων και δεξιοτήτων για να είναι κατάλληλοι για τη δουλειά καθώς και για τον οργανισμό.
- *Χρηματικά κίνητρα (Monetary Intencives)*. Όπως συνοψίζεται από τον Park (2010), το χρηματικό κίνητρο λειτουργεί ως κίνητρο για μεγαλύτερη δράση και παρέχει ζήλο και ενθουσιασμό για την εργασία, επίσης, βοηθά έναν εργαζόμενο στην αναγνώριση των επιτευγμάτων του. Ομοίως, οι Beretti et al. (2013) αναφέρουν ότι τα χρηματικά κίνητρα χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος και τη διατήρηση ενός εργασιακού ενδιαφέροντος, το οποίο είναι συνεπές μεταξύ των εργαζομένων και προσφέρει κίνητρο ή ζήλο στους εργαζόμενους για καλύτερη απόδοση. Για τον λόγο αυτό, τα χρηματικά κίνητρα παρακινούν τους εργαζόμενους και βελτιώνουν τη δέσμευση στην εργασιακή απόδοση, και ψυχολογικά ικανοποιούν ένα άτομο και οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση και διαμορφώνουν τη συμπεριφορά ή την προοπτική του εργαζόμενου προς την εργασία στον οργανισμό ή επιχείρηση.

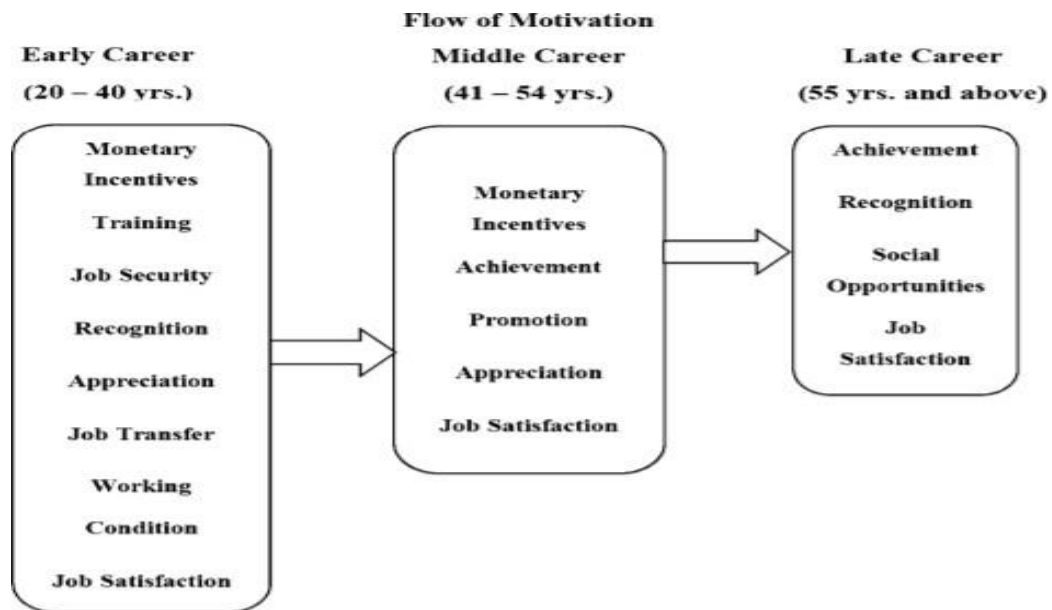
- *Μεταφορά/εναλλαγή εργασίας (Job transfer/rotation)*. Η εργασία των Azizi και Liang (2013) έδειξε ότι η ευελιξία του εργατικού δυναμικού μπορεί να επιτευχθεί με κατάρτιση και να βελτιωθεί μέσω της εναλλαγής εργασίας. Με τον ίδιο τρόπο, ο Eguchi (2004) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η μεταφορά εργασίας παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτροπή των εργαζομένων από την εκτέλεση δραστηριοτήτων επιρρεπών για ιδιωτική βοήθεια. Όπως συνοψίζεται από τους Asensio-Cuesta et al. (2012), η εναλλαγή θέσεων εργασίας παρέχει οφέλη τόσο στους εργαζόμενους όσο και στη διοίκηση σε έναν οργανισμό και προλαμβάνει μυοσκελετικές διαταραχές, διώχνει την κόπωση και αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και το ηθικό. Ως αποτέλεσμα, η μεταφορά εργασίας δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να μάθουν πολλαπλές δεξιότητες και προοπτικές. Αποφεύγει τη νωθρότητα που προκαλούν οι μονότονες εργασίες και ταυτόχρονα φέρνει ομαλότητα κυρίως στην τεχνολογική εργασία με τη βοήθεια του χειρισμού διαφορετικών περιστάσεων σε διαφορετικά επίπεδα και οδηγεί στην αποτελεσματική εκμάθηση πολλών πτυχών στον οργανισμό ή την επιχείρηση.
- *Ικανοποίηση από την εργασία (Job satisfaction)*. Οι Parvin και Kabir (2011) μελέτησαν τους παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση από το χώρο εργασίας για τις φαρμακευτικές εταιρείες και περιέγραψαν την εργασιακή ικανοποίηση ως το πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο με την εργασιακή απασχόληση του και η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι το ίδιο με το κίνητρο, αν και είναι σαφώς συνδεδεμένο. Ομοίως, οι Pantounakis & Bouranta (2001), υπέδειξαν την εργασιακή ικανοποίηση ως αποτέλεσμα των φυσικών χαρακτηριστικών του ατόμου, και ως επακόλουθο των αλληλεπιδραστικών χαρακτηριστικών. Ο Wickramasinghe (2009) διερεύνησε ότι το φύλο και η θητεία είναι σημαντικά στοιχεία στη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Εδώ σημειώνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση συχνά καθορίζεται από το αν το αποτέλεσμα μπορεί να ανταποκρίνεται ή ακόμη και να υπερβαίνει τις όποιες προσδοκίες.
- *Προβολή/Προώθηση (Promotion)*. Μια μελέτη των Garcí'a κ.α. (2012) προσδιόρισε ότι οι αντιλήψεις των συστημάτων προώθησης επηρεάζουν την οργανωτική δικαιοσύνη και την ικανοποίηση από την εργασία. Ομοίως, ο

Koch και Nafziger (2012) διευκρίνισαν ότι οι προωθήσεις είναι επιθυμητές για τους περισσότερους εργαζομένους, μόνο επειδή εργάζονται σκληρότερα για να αντισταθμίσουν την όποια ανικανότητα τους.

- *Επιτεύγματα (Achievements)*. Το έργο του Hunter κ.α. (2012) προσδιορίζει ότι το επίτευγμα είναι μια μοναδική και εξειδικευμένη μορφή οργανωτικής απόδοσης. Σύμφωνα με τους Satyawadi και Ghosh (2012), οι εργαζόμενοι υποκινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από την επίτευξη, ενώ επίσης, βελτιώνει την αυτοπεποίθησή τους. Υπάρχει έντονη ανάγκη ανατροφοδότησης από τους μάνατζερ στον οργανισμό ως προς την επίτευξη και την πρόοδο, και την ανάγκη για μια αίσθηση επίτευξης.
- *Συνθήκες εργασίας (Work Conditions)*. Οι Jung & Kim (2012) αναφέρουν ότι ένα ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει θετικά, την ικανοποίηση και την δέσμευση στο εργασιακό χώρο. Αυτό έχει ως συνέπεια οι εργαζόμενοι να καταβάλλουν προσπάθεια για να παρέχουν το καλύτερο δυνατό εαυτό τους για να μπορούν να αυξήσουν τις εργασιακές επιδόσεις τους.
- *Εκτίμηση (Appreciation)*. Μια εμπειρική μελέτη των Mahazril κ.α. (2012), δείχνει ότι οι οργανώσεις είχαν την υποχρέωση να εκτιμήσουν τον εργαζόμενο από καιρό σε καιρό και να προσφέρουν άλλη μορφή παροχών, όπως η πληρωμή, η οποία θα βοηθήσει στο κίνητρο των εργαζομένων. Ομοίως, η Kingira & Mescib (2010) ορίζουν την εκτίμηση ως αφηρημένο, ασήμαντο κίνητρο. Μεταξύ της μεταβλητής ευθύνης και εκτίμησης, είναι κατανοητό ότι «η επιτυχία των εργαζομένων πάντα εκτιμάται με την εκπαίδευσή τους». Η αποτελεσματικότερη ποιότητα και πρακτικότητα των εκπαιδευόμενων υπαλλήλων, είχε, τη περισσότερη συμβολή για τις επιχειρήσεις.
- *Εργασιακή Ασφάλεια (Job Security)*. Σύμφωνα με τον Yamamoto (2013), εάν ένας υπάλληλος αντιλαμβάνεται ότι θα πάρει ανταμοιβές για την καλή του δουλειά και εργασία του είναι σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, η απόδοσή του θα είναι αυτόματα καλύτερη. Ομοίως, ο Zhang & Wu (2004), έδειξαν ότι με την εργασιακή ασφάλεια, ένας εργαζόμενος σίγουρος για τη μελλοντική καριέρα του, θα καταβάλλει περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

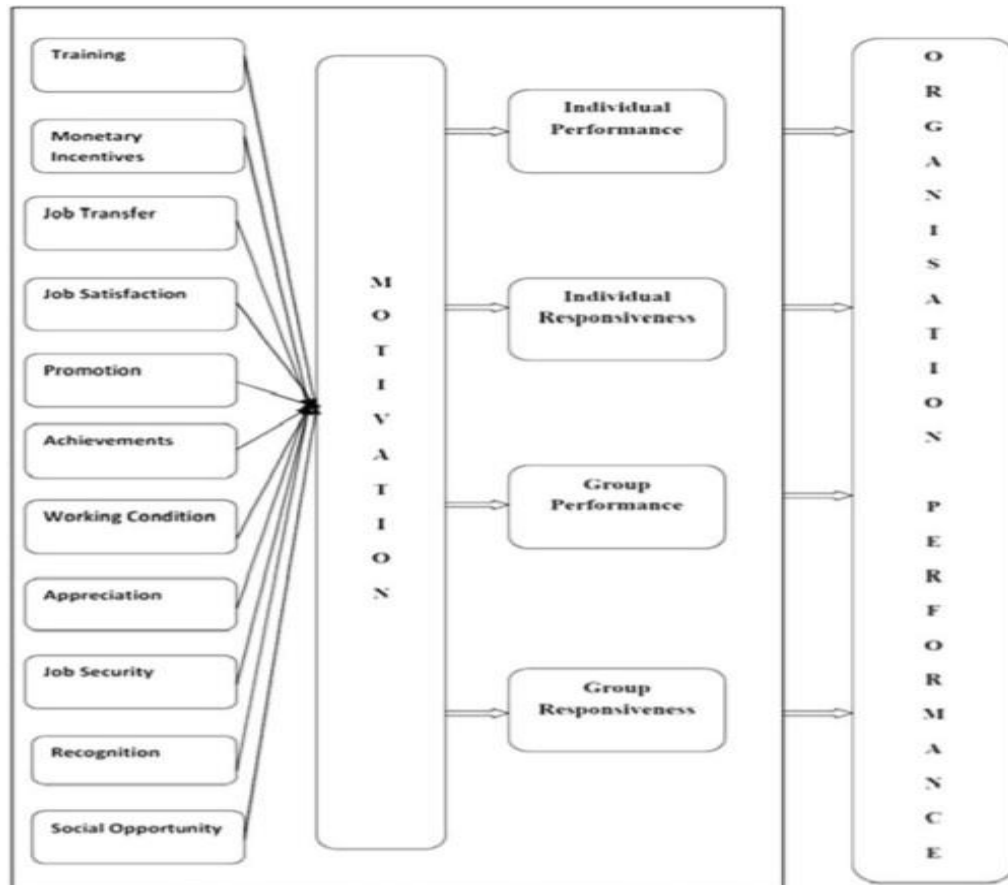
- *Αναγνώριση (Recognition)*. Οι Mahazril κ.α. (2012), συμπέρανε ότι οι ανταμοιβές και η αναγνώριση και η επικοινωνία μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν. Η αναγνώριση ενισχύει το επίπεδο της παραγωγικότητας και των επιδόσεων στην εργασία εάν πρόκειται για μια πρώτη φορά υψηλή απόδοση, ή η επανειλημμένη δράση στην εργασία με προοδευτικό τρόπο βελτίωση της απόδοσης, όπου τελικά ενισχύει τη συμπεριφορά του εργαζομένου.
- *Κοινωνικές Ευκαιρίες (Social Opportunities)*. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού έχει έντονη ανάγκη ότι η συμβολή τους αξίζει τον κόπο, εκτιμάται και αναγνωρίζεται. Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις πρέπει να το εξετάσουν πέρα από τα παραδοσιακά οικονομικά κίνητρα, των ευκαιριών σταδιοδρομίας και άλλους παράγοντες. Ως εκ τούτου, μια κοινωνική ευκαιρία για τον υπάλληλο χρησιμοποιείται για την ενίσχυση σε επίπεδο κινήτρων και τελικά βοηθά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή οργανισμού (Harvey, 2013, Kingira and Mescib, 2010).

Στο επόμενο σχήμα φαίνεται πώς λειτουργούν τα κίνητρα σε διαφορετικά στάδια της ζωής (Sekhar et al., 2013). Έτσι, στα αναπτυγμένα και αναπτυσσόμενα έθνη σε όλο τον κόσμο που αντιμετωπίζουν την πληθυσμιακή γήρανση, το μοντέλο ζωής της Levinson (1986), διαπιστώνει ότι η ζωή των ενηλίκων χαρακτηρίζεται από μια διατήρηση σταδίων, όπως πρώιμο, μεσαίο και καθυστερημένο στάδιο σταδιοδρομίας, χωρισμένο σε διάφορα υπο-στάδια και ασχολείται με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας (συγκρίσιμη με το μοντέλο σταδιοδρομίας της σταδιοδρομίας του Super,1984)(Finkelstein et al., 1995, Koc-Menard, 2009).



Σχήμα 6: Ροή κινήτρων (προσαρμογή Sekhar et al., 2013)

Στο αρχικό και στο ενδιάμεσο στάδιο της ζωής, οι αμοιβές έχουν αξία για τον προσδιορισμό των στόχων, αφού η προσφορά τέτοιων κινήτρων φέρνει περισσότερο πρόθυμο τον εργαζόμενο να επεκτείνει την προσπάθεια να ανταποκριθεί σε ένα δεδομένο επίπεδο στόχου, παρά να μην προσφερθούν καθόλου τα κίνητρα. Τέλος, στο επόμενο σχήμα, εξηγείται πώς οι διαστάσεις των κινήτρων επηρεάζουν την ατομική και οργανωσιακή απόδοση. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οργανισμοί ή επιχειρήσεις εργάζονται σκληρότερα για να ενσωματώσουν το εργατικό δυναμικό τους και να διατηρήσουν τον συντονισμό μεταξύ των εργαζομένων για την προώθηση της εργασίας τους καθώς και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ο θετικός αντίκτυπος των κινήτρων λειτουργεί προς την ενίσχυση της ατομικής ανταπόκρισης προς την εργασία. Η ενισχυμένη ατομική ανταπόκριση από τον εργαζόμενο βοηθά άμεσα τον οργανισμό ή επιχείρηση που στοχεύει στην αύξηση του κέρδους και την αύξηση της ανταπόκρισης του/ης στα αιτήματα των καταναλωτών. Έτσι, ο πελάτης-καταναλωτής θα είναι πιο ικανοποιημένος εάν η επιχείρηση δείχνει γρήγορη ανταπόκριση προς τα ερωτήματά του και εάν αναλαμβάνει την ευθύνη να εκπληρώσει τη ζήτησή του (Σχ.7)(Sekhar et al., 2013).



Σχήμα 7: Θεωρητική κατασκευή της σύνδεσης διαστάσεων της υποκίνησης και απόδοσης της επιχείρησης ή οργανισμού (προσαρμογή Sekhar et al., 2013)

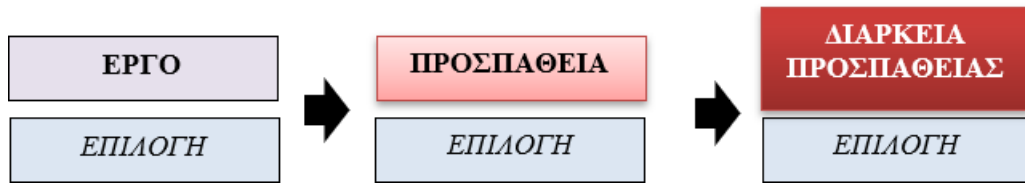
2.1.2 Προγράμματα Κινήτρων

Το ζήτημα των *κινήτρων* είναι πολύ σημαντικό για την *εργασιακή υποκίνηση* (*παρακίνηση*). Ο λόγος είναι ότι συνδέεται με κάθε μορφή δράσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, ως κίνητρο συμπεριφοράς ορίζεται η εσωτερική δύναμη που καθοδηγεί το κάθε άτομο σε κάποιο πλαίσιο οργάνωσης (Κάντας, 1998). Τα κίνητρα στην εργασία αποτελούν υπο-τομέα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, και αναφέρονται στην προσπάθεια που καταβάλλεται ή δεν έχει καταβληθεί, για να αποδώσουν οι εργαζόμενοι κάποιο έργο που τους έχει αποδοθεί (Γαλανάκης, 2012).

Με την έννοια της προσπάθειας για την υλοποίηση ενός έργου από τα άτομα, όσον αφορά τα κίνητρα, ορίζονται τρεις (3) φάσεις (Σχ.8)(Campbell and Pritchard, 1976):

- Το άτομο ξεκινά επιλέγοντας να καταβάλει προσπάθεια σύμφωνα με ένα έργο.

- Διαλέγει να προσπαθήσει σε ένα βαθμό.
- Διαλέγει στη συνεχή καταβολή προσπάθειας για ένα ορισμένο χρόνο, ο οποίος μπορεί να είναι και μακρύς.



Σχήμα 8: Κίνητρο για καταβολή προσπάθειας για την επίτευξη ενός έργου (προσαρμογή Γαλανάκης, 2012)

Ο Vroom (1964) όρισε τα *κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς (motivation)* ως τις διαδικασίες που καθοδηγούν τις ανθρώπινες επιλογές μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών τύπων εκούσιας δράσης. Οι McCormick & Ilgen (1985), όπως και οι Steers & Porter (1991), επισημαίνουν την ισχύ που έχουν τα κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό, όπου μπορεί να επιτύχει τρεις (3) λειτουργίες (Σχ.9):

- δραστηριοποιεί τους ανθρώπους να επιτελέσουν κάτι,
- καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά στην υλοποίηση κάποιων στόχων, και
- προωθεί την ανθρώπινη προσπάθεια μέσω της της ενδυνάμωσης για επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων.



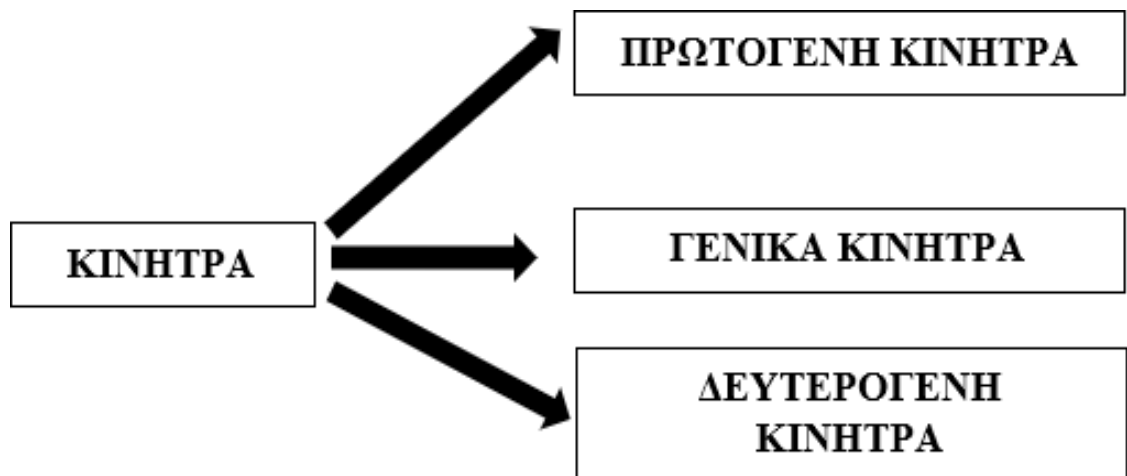
Σχήμα 9: Κίνητρο ως δύναμη (προσαρμογή Steers & Porter, 1991)

Ετυμολογικά, ο όρος «κίνητρο» αποδίδεται στα ελληνικά και ως «*motivation*». Ωστόσο, αυτή η απόδοση συνδέει τα κίνητρα (και την υποκίνηση) με ένα έμμεσο ή άμεσο ετεροκαθορισμό της εργασιακής συμπεριφοράς που ισοδυναμεί με την

έννοια της χειραγώγησης. Αντίθετα, ο όρος «παρώθηση» θεωρείται πιο ορθή απόδοση, καθώς συνδέει συνδέεται με την ανάπτυξη συνθηκών ώστε τα άτομα να θέλουν να κάνουν κάτι, πάντα υπό την δυνατότητα της ελεύθερης επιλογής (Κάντας, 1998, Γαλανάκης, 2012).

Όσον αφορά την ταξινόμηση των κινήτρων, ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει τις εξής βασικές κατηγορίες (Σχ.10):

- *Πρωτογενή κίνητρα*. Αφορά όλα τα κίνητρα βιολογικής φύσεως.
- *Γενικά κίνητρα*. Είναι τα μη βιολογικά κίνητρα.
- *Δευτερογενή κίνητρα*. Αποκτούνται μέσω της κοινωνικής διεργασίας, ως συνέπεια κοινωνικοποίησής του (π.χ. ασφάλειας, εξουσίας).



Σχήμα 10: Ταξινόμηση κινήτρων (προσαρμογή Μπουραντάς, 2002)

Όσον αφορά τα προγράμματα κινήτρων, αυτά προκύπτουν από την ανάγκη των οργανώσεων (επιχειρήσεις/οργανισμοί) για υποκίνηση για μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση (Dessler, 2012). Ειδικότερα τα πλέον δημοφιλή προγράμματα κινήτρων είναι τα εξής (Dessler, 2012, Ellig, 2008, Meltzer and Goldsmith, 1997, Kiviat, 2003, Yancey, 2010, Sanders and Hambrick, 2007, Paterson and Luthans, 2006, Morrell, 2006, Huff, 2006, Jeffrey and Schaffer, 2007, Rafter, 2009, Kim, 1998, Bayo-Moriones and Larraza-Kintana, 2009, Coomes, 2008, Moore and Ross, 1978, Taussing, 2002, Nicholson, 2003):

- *προγράμματα ανταμοιβής κατ' αποκοπή.* Είναι τα πιο παλιά ενώ παραμένουν τα πιο διαδεδομένα. Ο κάθε εργαζόμενος αμείβεται κατ' αποκοπή για κάθε κομμάτι που παράγει.
- *ομαδικά προγράμματα κινήτρων.* Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί συνδέουν τα κίνητρα με την απόδοση ομάδων, για λόγους ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας. Η πλειοψηφία επιχειρήσεων/οργανισμών μοιράζουν σε ισότιμη βάση όλα τα *bonus*, σε όλα τα μέλη της ομάδας, σύμφωνα με τη συνολική απόδοση της ομάδας.
- *Κίνητρα σε διευθυντικά στελέχη.* Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί θεωρούν συνήθως ότι τα στελέχη (μάνατζερ) τους, έχουν σπουδαίο ρόλο για την όποια κερδοφορία του τμήματος τους και ολόκληρου του οργανισμού ή επιχείρησης. Έτσι, προσφέρουν βραχυπρόθεσμα *bonus* και μακροπρόθεσμα κίνητρα απόδοσης, πέραν του βασικού μισθού τους. Η δε πλειοψηφία επιχειρήσεων/οργανισμών προσφέρουν βραχυπρόθεσμα προγράμματα κινήτρων καταβάλλοντας αμοιβές σε μετρητά (cash). Αρκετές επιχειρήσεις/οργανισμοί επιλέγουν στα μακροπρόθεσμα προγράμματα κινήτρων να λειτουργούν βάση δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών, για να παρακινήσουν και να επιβραβεύσουν τα στελέχη τους που προάγουν τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας για τους μέτοχους. Επίσης, συνήθως κριτήρια που τίθενται είναι η καθαρή κερδοφορία της επιχείρησης, αν και προτείνεται η χρήση πολλαπλών στρατηγικών κριτηρίων (π.χ. χρηματοοικονομικές επιδόσεις, αριθμός στρατηγικών στόχων, παραγωγικότητα, έρευνες ικανοποίησης πελατών κλπ.). Όσον αφορά το δικαίωμα προαίρεσης μετοχών, αυτή αφορά το δικαίωμα αγοράς καθορισμένου αριθμού μετοχών μιας επιχείρησης σε συγκεκριμένη τιμή και ως μια καθορισμένη ημερομηνία λήξης. Κάθε στέλεχος ευελπιστεί ότι θα αποκομίσει κέρδος από τη μελλοντική άνοδο της τιμής μιας μετοχής. Ωστόσο, έχουν παρουσιαστεί προβλήματα με αυτή την επιλογή, όταν κάποια στελέχη χειραγωγούν το χρόνο λήψης των δικαιωμάτων προαίρεσης για να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους. Επίσης, τα δικαιώματα προαίρεσης μπορεί να ενθαρρύνουν την ανάληψη υπερβολικών κινδύνων στο κυνήγι του ατομικού κέρδους.

- *άυλες ανταμοιβές και αναγνώριση.* Αφορά την παροχή αναγνώρισης σε ένα εργαζόμενο για την απόδοση του ή την δράση του εντός μιας επιχείρησης. Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η αναγνώριση ασκεί θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση, ανεξάρτητα από το εάν συνοδεύεται και από χρηματικές απολαβές. Ειδικά σε συγκεκριμένη εμπειρική έρευνα, αναδείχθηκαν ως χαρακτηριστικά υποκίνησης για εργαζόμενους, τα ακόλουθα:
 - αναγνώριση εργαζομένων,
 - δωρο-επιταγές,
 - επιβραβεύσεις σε μετρητά,
 - παροχές δώρων και άλλων προϊόντων.,
 - προγράμματα επιμόρφωσης,
 - παροχές διευκόλυνσης των εργαζομένων (π.χ. ευέλικτο ωράριο),
 - πληρωμένα ταξίδια,
 - λαχειοφόρες αγορές.
- *διαδικτυακά προγράμματα ανταμοιβής.* Χρησιμοποιούνται από αρκετές επιχειρήσεις για να απλοποιήσουν την όλη διαδικασία, αλλά έχουν υψηλό κόστος διαχείρισης.
- *αμοιβές βάσει επιβράβευσης προσόντων (merit pay).* Αφορούν σε οποιαδήποτε αύξηση αποδοχών του εργαζόμενου, η οποία συνδέεται με την ατομική του απόδοση. Αυτές οι αμοιβές προστίθενται στον βασικό μισθό του εργαζόμενου, αντίθετα με τα *bonus*. Συνήθως αξιοποιείται στις αμοιβές επιστημονικού-επαγγελματικού προσωπικού. Οι υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης ότι αυξάνουν την εργασιακή απόδοση, ενώ οι επικριτές της εκτιμούν υποσκάπτουν το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας.
- *Προγράμματα Συμμετοχής των εργαζομένων στα Κέρδη.* Όπου εφαρμόζονται τέτοια προγράμματα, η πλειοψηφία των εργαζομένων λαμβάνει στο τέλος του έτους μέρος των ετήσιων κερδών. Ωστόσο, δεν υπάρχουν αρκετές εμπειρικές μελέτες, που να προσφέρουν επαρκή στοιχεία για την επιτυχία τέτοιων προγραμμάτων. Σε αυτή την κατηγορία, ανήκουν τα προγράμματα καταβολής μετρητών.
- *Προγράμματα κυριότητας μετοχών από εργαζόμενους (ESOPs).* Αφορούν το σύνολο των εργαζομένων σε μια επιχείρηση/οργανισμό. Ο εργοδότης

μεταβιβάζει μετοχές ή μετρητά για αγορά τους, σε ένα ειδικό ταμείο που ανήκει στο προσωπικό. Συνήθως αυτές οι καταβολές γίνονται σε ετήσια βάση. Το ταμείο διατηρεί τις μετοχές σε ατομικούς λογαριασμούς και τις χορηγεί στους εργαζομένους μετά τη συνταξιοδότηση τους ή την αποχώρηση τους. Η επιχείρηση/οργανισμός δικαιούται έκπτωση φόρου ίση με την πραγματική αγοραία αξία των μετοχών που μεταβιβάζει. Μπορεί επίσης να διεκδικήσει έκπτωση φόρου εισοδήματος ως προς τα μερίσματα που δόθηκαν για μετοχές που ανήκαν στο ταμείο.

- *Προγράμματα συμμετοχής στα οφέλη.* Στοχεύουν στην ενίσχυση της απόδοσης του προσωπικού προσφέροντας ως κίνητρο τη συμμετοχή τους σε χρηματοοικονομικά οφέλη.
- *Προγράμματα διακινδύνευσης αποδοχών (earning at risk).* Αυτά περιλαμβάνουν μείωση αποδοχών εφόσον δεν πιάσουν τους στόχους τους, με αντάλλαγμα να εισπράξουν πολύ μεγαλύτερα *bonus*, εάν τους ξεπεράσουν.

Τέλος, σύμφωνα με τον Dessler (2012), οι πέντε (5) βασικοί πυλώνες για να είναι αποτελεσματικά τα προγράμματα κινήτρων είναι οι εξής:

- Να υπάρχει νόημα η παροχή κινήτρων σε μια επιχείρηση/οργανισμό.
- Ενσωμάτωση του προγράμματος κινήτρων στην ευρύτερη στρατηγική μιας επιχείρησης/οργανισμού.
- διερεύνηση επιβεβαίωσης ότι υπάρχει παρακίνηση από το πρόγραμμα κινήτρων.
- Τα προγράμματα κινήτρων πρέπει να είναι ολοκληρωμένα.
- Τα κίνητρα του προγράμματος πρέπει να είναι συγκεκριμένα, δηλαδή να έχουν αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση.

2.1.3 Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης (*motivation theories*) αποτελούν το βασικό και το πλέον σημαντικό τμήμα της οργανωσιακής συμπεριφορά και ψυχολογίας. Οι θεωρίες παρακίνησης χωρίζονται στις εξής κύριες κατηγορίες, με τις αντίστοιχες σημαντικές θεωρίες (Ασπρίδης, 2020, Αναστασίου και Παπακωνσταντίνου, 2013, Βακόλα και Νικολάου, 2019, Γαλανάκης, 2012, Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2016,

Silverthorne, 2005, McShane. and Von Glinow, 2021, Hayes, 2011, HBR, 2021, Ζαβλανός, 1998, Levy, 2003):

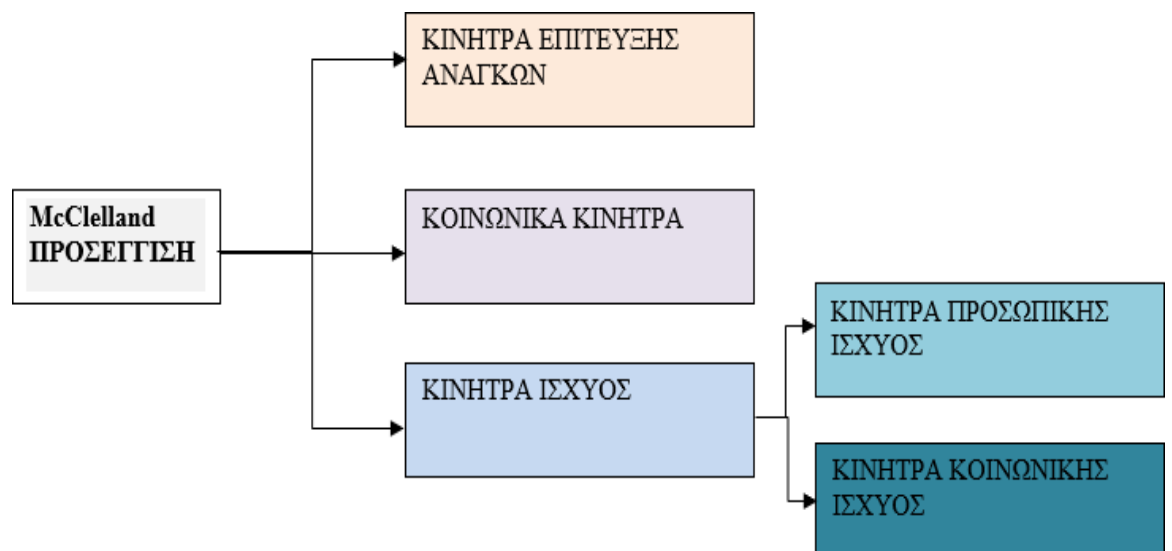
A. ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΓΚΩΝ. Η ανάγκη ορίζεται ως μια *εσωτερική δύναμη* που οργανώνει αντιλήψεις, απόψεις, γνώσεις και δράσεις προκαλώντας είδη συμπεριφοράς που ελαττώνουν την ένταση της, δημιουργούν κατάσταση σταθερότητας και ικανοποιούν ατομικά. Δηλαδή είναι ένα θεωρητικό κατασκευάσμα που δεν μπορεί να υποστεί σε διαδικασία μέτρησης, αλλά προκύπτει ως απόρροια της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι θεωρίες αναγκών υποστηρίζουν για τα κίνητρα ότι αποτελούν μια διαδικασία αλληλεπίδρασης, μεταξύ διαφόρων αναγκών και δράσεις ικανοποίησης τους. Οι θεωρίες αυτές τονίζουν τη σημασία επιλογής ενός εργαζομένου, του οποίου οι ανάγκες να ταιριάζουν με αυτά που προσφέρει η θέση εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι πλέον αντιπροσωπευτικές είναι οι εξής:

- *Θεωρία του κινήτρου επίτευξης.* Αρχικά, ο Murray (1938) μελέτησε διαζωδικά το κίνητρο επίτευξης, καθώς θεωρούσε ότι ο κάθε άνθρωπος μπορεί να προσδιοριστεί μέσα από μια σειρά βασικών αναγκών, και πως τα άτομα διαφοροποιούνται ως προς τις ανάγκες αυτές, γεγονός που έχει συνέπειες στην παρατηρούμενη ανθρώπινη συμπεριφορά (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999). Ο Murray (1938) πρόσφερε ένα εργαλείο μέτρησης, το *TAT (Thematic Apperception Test)*. Αυτό αποτελεί το σταυροδρόμι μεταξύ θεωριών που θεωρούν την ύπαρξη ουσιαστών εγγενών ψυχολογικών αναγκών & θεωριών που τονίζουν τον ρόλο του περιβάλλοντος στην εκμάθηση των κινήτρων. Ειδικότερα, η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους McClelland & Atkinson, που συνδυαστικά μαζί με τους Clark & Lowell, συνέγραψαν «*το κίνητρο επίτευξης*» που βασίζεται στον όρο της «*ανάγκης για επίτευξη (need for achievement / n-Ach)*» (McClelland, 1961, 1985, Atkinson (1966, 1974, Κάντας, 1998). Πιο συγκεκριμένα, ο McClelland ανέπτυξε ως βασική θέση την παραδοχή ότι, οι εργαζόμενοι μπορούν να ενεργοποιηθούν στην περίπτωση που επιθυμούν διακαώς επιτυχία. Επιπλέον, φαίνεται κατά τον McClelland ότι οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλό το αίσθημα της επιτυχίας, έχουν ενδιαφέρον για καταστάσεις μέσω των οποίων υπάρχουν ευκαιρίες για να αντλούν προσωπική υπευθυνότητα. Ο McClelland εκτιμά ότι μπορεί να καλλιεργηθεί στους εργαζόμενους με ειδικά ενδο-επιχειρησιακά προγράμματα. Η δε αμοιβή, παύει να είναι η κυρίαρχη παράμετρος ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, ο McClelland

ισχυρίστηκε ότι υπάρχουν δύο ακόμη κατηγορίες κινήτρων που μπορούν να παρακινήσουν: *κοινωνικά κίνητρα*, *κίνητρα ισχύος*. Το πρώτο αφορά την επιθυμία ενός ατόμου να έχει διαπροσωπική σχέση με τους άλλους, ενώ το δεύτερο, αφορά την επιθυμία να επηρεάζει και να ελέγχει τους άλλους. Πιο αναλυτικά, το κίνητρο ισχύος μπορεί να εκδηλωθεί με δύο τρόπους:

- ο με τη μορφή *προσωπικής ισχύος*.
- ο με τη μορφή *κοινωνικής ισχύος*.

Και τα τρία κίνητρα του McClelland είναι πολύ σπουδαία για τους εργαζόμενους που θέλουν να είναι αποτελεσματικοί σε μια επιχείρηση ή οργανισμό (Σχ.11). Η εκτίμηση του επιπέδου του κινήτρου μπορεί να υλοποιηθεί με χρήση του προβολικού τεστ *TAT*, που βασίζεται στις ιστορίες που γράφουν οι άνθρωποι όταν βλέπουν ορισμένες αμφισήμαντες εικόνες. Η βαθμολόγηση πραγματοποιείται σύμφωνα με τις λέξεις που συνδέονται με στόχους, μέσα για υλοποίηση στόχων, προσδοκίες για αποτελέσματα κλπ. Η μετανάλυση για το TAT έδειξε ότι αποτελεί αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης του κινήτρου επίτευξης (Murray, 1938, Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999, Spangler, 1992).



Σχήμα 11: Τα κίνητρα επίτευξης κατά McClelland (προσαρμογή Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999)

- *Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow*. Ο *A. Maslow* ως εκπρόσωπος της ουμανιστικής ψυχολογίας, διερεύνησε τις ανθρώπινες ανάγκες του ανθρώπου

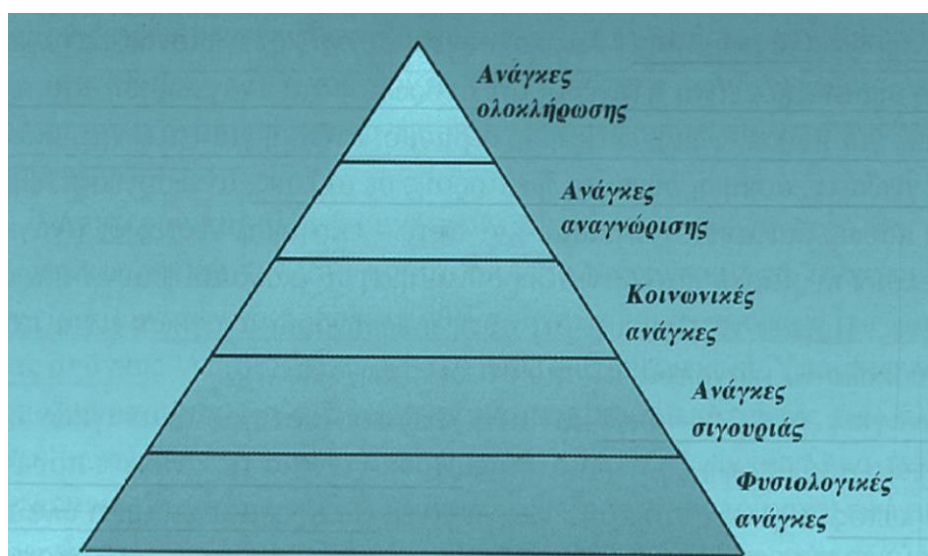
καθώς και την παρακίνητικη τους ισχύ. Διαμόρφωσε ένα σύστημα ταξινόμησης αναγκών, που έχουν μια κατάταξη ανάλογα με την ισχύ τους (Smith and Cronje, 1992). Πιο ειδικά, ο ίδιος ο *Maslow* ταξινόμησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε 5 κατηγορίες όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα (Σχ.12). Επιπλέον, ερμήνευσε την ανθρώπινη παρακίνηση μέσω τριών βασικών προτάσεων (Σχ.13):

- **ΠΡΟΤΑΣΗ-1:** Το βασικό μότο είναι η διαρκής επιθυμία για όλο και περισσότερα.
- **ΠΡΟΤΑΣΗ-2:** Η παρακίνητικη δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.
- **ΠΡΟΤΑΣΗ-3:** Οι ανθρώπινες ανάγκες έχουν μια ιεραρχική δόμηση, βάσει της προτεραιότητά τους για ικανοποίηση.

Η θεωρία του *Maslow* έχει δεχθεί μεγάλη κριτική. Συγκεκριμένα:

- Η ταξινόμηση των αναγκών σε διάφορες κατηγορίες, δεν επάγεται από εμπειρικές μελέτες.
- Δεν υπάρχει δυνατότητα ποσοτικού & ποιοτικού προσδιορισμού της ικανοποίησης μιας ανθρώπινης ανάγκης.
- η ανθρώπινη παρακίνηση ότι επηρεάζεται αποκλειστικά από μια κατηγορία αναγκών δεν φαίνεται να έχει γενική ισχύ.

Γενικά, θεωρείται βασική γνώση για ένα αποτελεσματικό μάνατζμεντ και επιτυχή υποκίνηση στον εργασιακό χώρο.

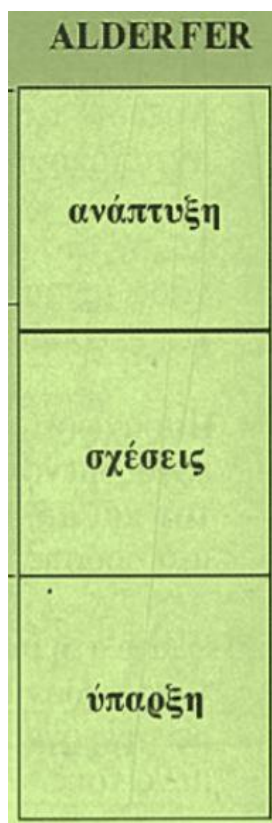


Σχήμα 12: Πυραμίδα Αναγκών του Maslow (προσαρμογή Μπουραντάς, 2002)



Σχήμα 13: Οι 3 προτάσεις του Maslow (προσαρμογή Μπουραντάς, 2002)

- θεωρία του ERG του ALDERFER. Στη θεωρία αυτή ταξινομούνται οι ανθρώπινες ανάγκες σε τρεις (3) βασικές κατηγορίες (Σχ.14):
 - **1^η κατηγορία** – «υπαρξιακές ανάγκες»: αφορά τις ανάγκες εκείνες που συνδέονται με την ανθρώπινη ύπαρξη
 - **2^η κατηγορία** – «ανάγκες σχέσεων»: αφορά αυτές που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές & κοινωνικές σχέσεις.
 - **3^η κατηγορία** – «ανάγκες ανάπτυξης»: συνδέονται με την εσωτερική επιθυμία ενός ατόμου για προσωπική ανάπτυξη.



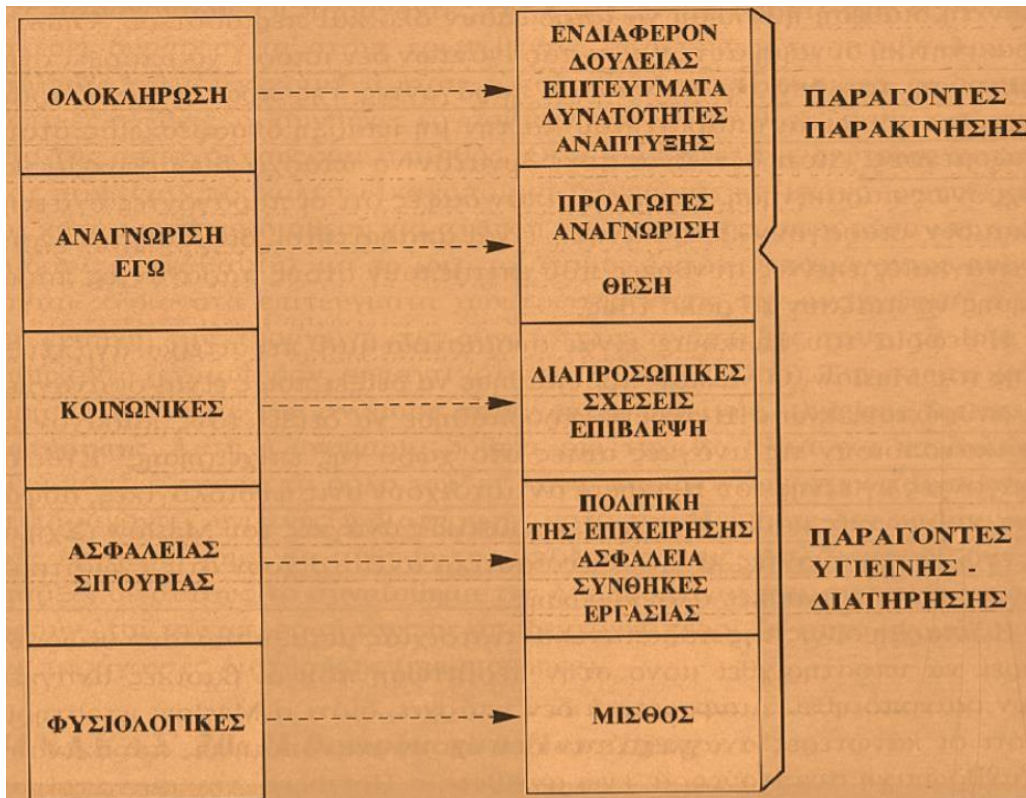
Σχήμα 14: Οι κατηγορίες του ALDERFER (προσαρμογή Ζαβλανός, 1998)

Σύμφωνα με τον Alderfer, ένα άτομο όταν βρεθεί στην κατάσταση διαπίστωσης για μια ανάγκη του, ότι δεν μπορεί να ικανοποιηθεί, τότε θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει άλλες ανάγκες.

B. ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. Αυτή η ομάδα θεωριών εστιάζουν στη δομή και στο σχεδιασμό της εργασίας, στοχεύοντας στην ενίσχυση των κινήτρων εργασίας. Αυτές υποστηρίζουν ότι αν οι θέσεις εργασίας είναι καλά σχεδιασμένες και περιέχουν όλα τα σημαντικά στοιχεία για την ικανοποίηση των φυσιολογικών & ψυχολογικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, τότε το εργατικό προσωπικό θα μπορεί να έχει υψηλά κίνητρα εργασίας (Riggio, 2003). Πιο συγκεκριμένα, οι πλέον αντιπροσωπευτικές είναι οι εξής:

- *Θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F.HERZBERG.* Ο Herzberg (1966) παρουσίασε μια θεωρία κινήτρων που βασίστηκαν στο εννοιολογικό πλαίσιο της επαγγελματικής ικανοποίησης. Πιο αναλυτικά:
 - Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης είναι εμπόδια και δεν παρέχουν υποκίνηση για βελτίωση της εργασιακής απόδοσής.
 - Οι παράγοντες παρακίνησης μπορούν να «παράγουν» παρακίνηση (υποκίνηση), εφόσον υπάρχει και η πρώτη κατηγορία.

Στο επόμενο σχήμα, φαίνεται μια σύγκριση μεταξύ της θεωρίας του Herzberg και του Maslow. Η πρώτη στόχευσε στην ανάδειξη των παραγόντων εκείνων που ικανοποιούν τις εργασιακές ανάγκες, ενώ η δεύτερη, προσπάθησε να αναδείξει ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες.



Σχήμα 15: Σύγκριση θεωριών Maslow – Herzberg (προσαρμογή Μπουραντάς 2002)

Η Θεωρία του Herzberg στη Διοίκηση επιχειρήσεων/οργανισμών έχει σημαντική εφαρμογή. Άλλωστε, η θεωρία του παρά την όποια κριτική, έχει μεγάλη απήχηση στην πρακτική του μάνατζμεντ. Η σημαντικότερη συμβολή της θεωρίας είναι ότι κατεύθυνε την επιστημονική κοινότητα και τον επιχειρησιακό κόσμο προς τις πρακτικές της διεύρυνσης (*enlargement*) και του εμπλουτισμού (*enrichment*) της εργασίας. Επιπλέον, ο Herzberg, τονίζει ότι η πλειοψηφία των προσπαθειών των ανώτερων στελεχών μιας επιχείρησης ή οργανισμού, εστιάζει αποκλειστικά στους παράγοντες της υγιεινής για αποφυγή δυσαρέσκειας, χωρίς να δίνει εξίσου έμφαση και στα κίνητρα υποκίνησης. Ενώ, αν οι επιχειρήσεις, συνδυαστικά, σχεδιάζαν και αναβάθμιζαν, το περιβάλλον εργασίας και το περιεχόμενο της εργασίας για δημιουργία κινήτρων, θα αύξαναν την παραγωγικότητα του προσωπικού.

- *Μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας.* Επικεντρώνεται σε κάποια εργασιακά χαρακτηριστικά στην παρώθηση των εργαζομένων, όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα. Σύμφωνα με τους Hackman & Oldham (1976), το εργατικό προσωπικό πρέπει να βιώνει τις ακόλουθες σημαντικές ψυχολογικές καταστάσεις:

- *Βιωμένη σημασία της εργασίας (meaningfulness).*
- *Βιωμένο αίσθημα ευθύνης/υπευθυνότητας.*
- *Γνώση αποτελεσμάτων (performance knowledge).*

Τα πέντε (5) βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας που συμβάλλουν στη βίωση των τριών προηγούμενων ψυχολογικών καταστάσεων είναι τα εξής:

- *Ποικιλία δεξιοτήτων (skill variety).*
- *Ταυτότητα του έργου (task identity).*
- *Σπουδαιότητα του έργου (task significance).*
- *Αυτονομία (autonomy).*
- *Ανατροφοδότηση (feedback).*

Τα 5 αυτά βασικά χαρακτηριστικά εφόσον συνδυαστούν για τον υπολογισμό του λεγόμενου δείκτη παρωθητικής ισχύος (*motivating potential score – MPS*), δηλαδή, του βαθμού που μπορεί να προκαλέσει εσωτερικά κίνητρα στον εργαζόμενο με την ακόλουθη σχέση:

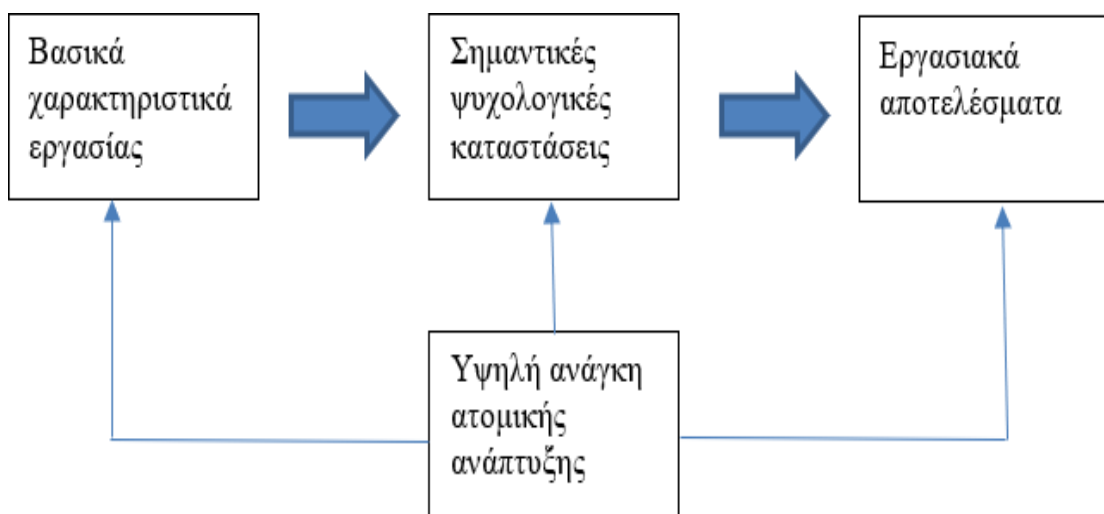
$$MPS = \frac{\text{Ποικιλία δεξιοτήτων} + \text{ταυτότητα έργου} + \text{σπουδαιότητα έργου}}{3} \times \text{αυτονομία} \times \text{ανατροφοδότηση}$$

Αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά επηρεάζοντας τις 3 σημαντικές ψυχολογικές καταστάσεις, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν στις εξής εργασιακές συνέπειες:

- *Υψηλά εσωτερικά εργασιακά κίνητρα.*
- *Υψηλή εργασιακή απόδοση.*
- *Υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση.*
- *Χαμηλό ποσοστό απουσιών και αποχωρήσεων.*

Σύμφωνα με τους Hackman & Oldham (1976), η επιτυχία του μοντέλου στη πρόβλεψη της υποκίνησης στην εργασία, επηρεάζεται από ένα «μεσολαβητή», την υψηλή ανάγκη για ατομική ανάπτυξη (*growth need strength*). Δηλαδή, η βελτίωση των βασικών χαρακτηριστικών της εργασίας επιφέρει επιπτώσεις μόνο σε εργαζόμενους που διαθέτουν υψηλή ανάγκη ατομικής ανάπτυξης. Επίσης, οι Hackman & Oldham (1975), σχεδίασαν ένα ερωτηματολόγιο - εργαλείο μέτρησης των 5 βασικών εργασιακών χαρακτηριστικών, το *Job*

Diagnostic Survey (JDS). Η μετανάλυση έδειξε μέσα από 200 εμπειρικές μελέτες ότι, το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας έχει ισχύ όσον αφορά τη δομή και την επίδραση του στα κίνητρα και τα σχετικά εργασιακά αποτελέσματα (Sims et al., 1976, Fried and Ferris, 1987). Γενικά, η θεώρηση αυτή βοήθησε στην τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση (Levy, 2003), και σε συνδυασμό με τη θεωρία του *Herzberg*, οδήγησε στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής για την υποκίνηση των εργαζομένων μέσω επανασχεδιασμού (*redesign*) της εργασίας, τον εμπλουτισμό της εργασίας (*job enrichment*).



Σχήμα 16: Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας (προσαρμογή Γαλανάκης 2012)

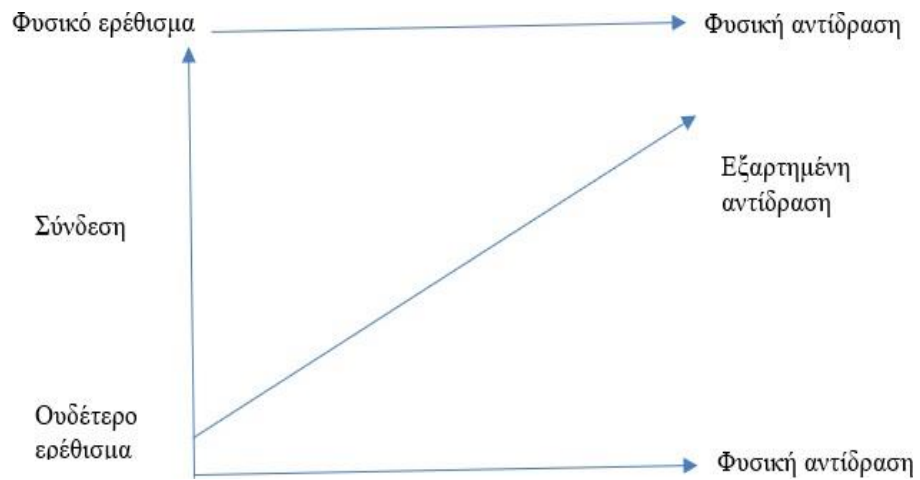
- *Εμπλουτισμός εργασίας*. Αποτελεί την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας του *Herzberg* και του μοντέλου εργασίας του *Hackman & Oldham*, που παρουσιάστηκαν και εκφράστηκαν μέσω του όρου «κίνηση για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας» (Hackman and Oldham, 1980). Πρόκειται για μια στρατηγική αύξησης της δυναμικής παρωθητικής ισχύος της εργασίας μέσω του επαναπροσδιορισμού της (Riggio, 2003). Απώτερος σκοπός είναι η άνοδος της ατομικής ικανοποίησης των εργαζομένων και συνεπώς, η παραγωγικότητα (Γαλανάκης, 2012, Stanton, 1982). Κεντρικό στοιχείο είναι η ελάττωση του ελέγχου που εφαρμόζεται στον εργαζόμενο από στελέχη και μάνατζερ. Από τον εργαζόμενο ζητείται να επιτύχει κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα, αλλά του αφήνεται πλήρης ελευθερία να αποφασίσει ο ίδιος με πιο τρόπο θα επιτύχει τα αποτελέσματα αυτά. Τέλος, οι βασικές αρχές του

εμπλουτισμού τη εργασίας βάσει του μοντέλου των *Hackman & Oldham*, είναι οι εξής:

- Διαμόρφωση φυσικών μονάδων εργασίας.
- Συνδυασμός καθηκόντων.
- Δημιουργία σχέσεων με τον πελάτη (τελικό χρήστη του παραγόμενου προϊόντος).
- Κάθετη διεύρυνση, δηλ. εκχώρηση υπευθυνοτήτων και ελέγχου.
- Δημιουργία καναλιών ανατροφοδότησης, ώστε να αυξηθεί η ανατροφοδότηση.

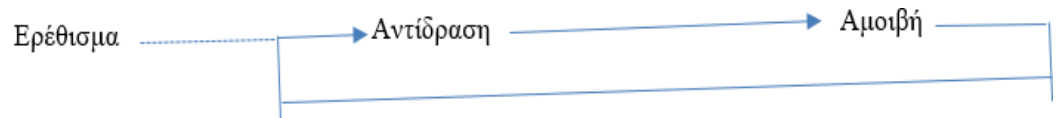
Γ. *ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ*. Σύμφωνα με τον Riggio (2003), η κατηγορία αυτή των θεωριών παρακίνησης, αφορούν συμπεριφορές που προσδιορίζουν τα εργασιακά κίνητρα. Αφού τα στελέχη προσδιορίσουν τα κίνητρα του προσωπικού, πρέπει να αξιοποιήσουν τη γνώση αυτή για να κατευθύνει τη εργασιακή συμπεριφορά, έτσι ώστε η εκπλήρωση των αναγκών τους να ταιριάζει με την εκπλήρωση των αναγκών της επιχείρησης (Northcraft and Neal, 1994). Η κατηγορία αυτή διαιρείται σε δύο βασικές υπο-κατηγορίες (Γαλανάκης, 2012, Κάντας, 1998, Παρασκευόπουλος, 1988, Riggio, 2003, Pavlov, 1927):

- *Θεωρίες μάθησης*. Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι συνέπεια μάθησης, όπως αναφέρεται στο συμπεριφοριστικό πρότυπο. Η συμπεριφορική μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχει τη βάση στις θεωρήσεις του *Locke* ότι, το παιδί γεννιέται *tabula rasa* και ότι η συμπεριφορά των ατόμων είναι συνέπεια εμπειριών. Η συμπεριφοριστική σχολή σκέψης έχει ταξινομήσει τρία (3) μάθησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς:
 - *Κλασική εξαρτημένη μάθηση*. Βασίστηκε στα πειράματα για την κλασική εξαρτημένη αντανακλαστική μάθηση του Pavlov (1927), σε σκύλους (έκκριση σιέλου – θέα τροφής – ήχος ενός κουδουνιού). Συστηματοποιήθηκε από τον Watson, όπου με ένα πείραμα του εκπαίδευσε ένα βρέφος να έχει φοβικές αντιδράσεις σε ουδέτερα ερεθίσματα (Σχ.17). Όλη η συμπεριφορά του ατόμου αφορά αντιδράσεις σε φυσικά και εξαρτημένα ερεθίσματα. Είναι συνέπεια επανειλημμένων χωροχρονικών συνδέσεων ανάμεσα φυσικών & ουδέτερων ερεθισμάτων.



Σχήμα 17: Σχηματική παράσταση της εξαρτημένης αντανακλαστικής αντίδρασης (προσαρμογή Γαλανάκης 2012)

- *Συντελεστική μάθηση.* Θεωρείται ότι η μάθηση είναι συνέπεια συνεξαρτήσεων μεταξύ των αντιδράσεων του ατόμου και των αποτελεσμάτων τους. Η επανεμφάνιση των συμπεριφορών αυτών, σχετίζεται από τα αποτελέσματα τους. Λειτουργούν ενισχυτικά (θετικά ή αρνητικά) και αυξάνουν την πιθανότητα επανεμφάνισης της συμπεριφοράς που οδήγησε σε αυτά (Σχ.18).



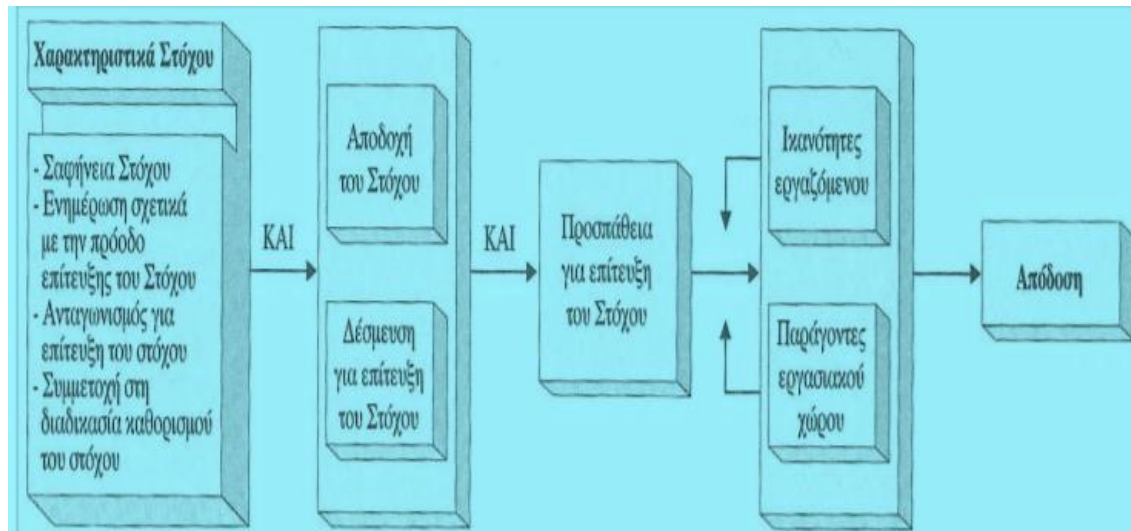
Σχήμα 18: Σχηματική παράσταση της συντελεστικής μάθησης (προσαρμογή Γαλανάκης 2012)

- *Κοινωνική μάθηση.* Ο *Bandura* ασκώντας κριτική στη θεωρία της συντελεστικής μάθησης, επισήμαινε ότι δεν ερμηνεύει πως τα άτομα μαθαίνουν κάποιες συμπεριφορές χωρίς να έχουν ξανακάνει ποτέ. Θεώρησε ότι η μάθηση σύνθετων συμπεριφορών υλοποιείται χωρίς να είναι απαραίτητο το άτομο να εκδηλώνει κάποια αντίδραση που έχει ως επακόλουθο χορήγηση ενίσχυσης, αλλά συμβαίνει μέσω της παρατήρησης ή της μίμησης προτύπων. Επομένως, η κοινωνική μάθηση δεν αναιρεί τις συμπεριφορικές θεωρίες, αλλά λειτουργεί με

συμπληρωματικό τρόπο. Επίσης, ορισμένες σύνθετες συμπεριφορές μαθαίνονται μέσω της «δοκιμής & πλάνης» και διέπεται από τις αρχές της Συντελεστικής μάθησης. Η κοινωνική μάθηση αφορά κυρίως την απόκτηση μιας σύνθετης συμπεριφοράς, αλλά συμβάλλει επιπλέον, το άτομο, στο να ξέρει πια συμπεριφορά του θα ενισχυθεί και πια όχι. Καλείται κοινωνική καθώς αφορά την παρατήρηση των συμπεριφορών άλλων. Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης εφαρμόζεται σε εργασιακά περιβάλλοντα συνδυαστικά με τη διαδικασία διαδοχικής προσέγγισης. Επιπρόσθετα, η κοινωνική μάθηση μπορεί να πάρει τη μορφή της αυτοενίσχυσης. Στο εργασιακό περιβάλλον, η αυτοπαρατήρηση του ατόμου (εργαζομένου) μπορεί να βοηθήσει τόσο στην εκμάθηση μιας σύνθετης συμπεριφοράς, όσο και να αποτελέσει μέθοδο υποκίνησης του, και να οδηγήσει στην αυτορρύθμιση της συμπεριφοράς του μέσω των διαδικασιών της αυτοπαρατήρησης, της αυτοαξιολόγησης και της αυτοαντίδρασης:

Αυτοπαρατήρηση + αυτοαξιολόγηση + αυτοαντίδραση → αυτορρύθμιση

- *Θεωρία της Στοχοθέτησης (Goal Setting theory)(Σχ.19)*. Βασίζεται στην παραδοχή κάθε ατομική συμπεριφορά είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προ κάποιο στόχο. Κυριάρχησε τη δεκαετία του '80 και αποτελεί την πιο διαδεδομένη θεωρία κινήτρων μέχρι σήμερα. Αναπτύχθηκε από τον Locke (1968), ενώ τα βασικά στοιχεία του είναι τα εξής:
 - η σαφήνεια των στόχων, που αποτυπώνονται από την λεπτομέρεια, ακρίβεια και κατά πόσο μη διφορούμενοι είναι.
 - το βαθμό δυσκολίας των στόχων.
 - την αποδοχή των στόχων.
 - την ανατροφόδοτηση ως προς την υλοποίηση των στόχων, αποκαλύπτοντας την εξέλιξη που έχει υπάρξει ως προς την επίτευξή του.



Σχήμα 19: Σχηματική παράσταση της θεωρίας της στοχοθέτησης (προσαρμογή Χυτήρης, 2001)

Τέλος, οι παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της στοχοθέτησης στην αύξηση της επίδοσης των εργαζομένων είναι οι εξής:

- συγκεκριμένοι στόχοι.
- δύσκολοι στόχοι.
- αποδοχή των στόχων.
- αυτεπάρκεια.
- ελεύθερα αποδεχόμενη υποταγή.

Δ. ΛΟΓΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ. Σύμφωνα με τον Riggio (2003), η κατηγορία αυτών των θεωριών αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως ορθολογικό υποκείμενο, που λαμβάνει συνεχώς υπόψη τα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου και τα επεξεργάζεται. Η ανθρώπινη συμπεριφορά συναρτάται από την ανάλυση πιθανού κόστους ή ζημίας της συμπεριφοράς της ή του επιθυμητού κέρδους και της πιθανότητας για επιτυχία. Σε αυτές εντάσσονται (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Γαλανάκης, 2012, Κάντας, 1998, Northcraft and Neal, 1994, Riggio, 2003):

- *θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom (Σχ.20).* Αναπτύχθηκε από τον Vroom (1964), όπου προσπάθησε να περιγράψει επαρκώς τη διαδικασία της ανθρώπινης υποκίνησης στο εργασιακό περιβάλλον. Στηρίχθηκε δε, σε τρεις (3) υποθέσεις:
 - οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν το επίπεδο της απόδοσής τους σχετίζεται με τις εξωτερικές (καθορίζονται από εξωτερικούς

παράγοντες) και εσωτερικές (καθορίζονται από το ίδιο το άτομο) ανταμοιβές τους.

- οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν υπάρχει δυνατότητα να μπορέσουν να φτάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.
- οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν οι παρεχόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν κάποια αξία για τους ίδιους.

Ο Vroom θεώρησε ότι ο εργαζόμενος μπορεί να υποκινηθεί στο εργασιακό χώρο, ενώ η εργασιακή υποκίνηση επηρεάζεται από τις σχέσεις που θεωρεί ένας εργαζόμενος υπάρχουν μεταξύ των τριών παραγόντων:

- *Επιθυμία για αμοιβή.*
- *Προσδοκία αμοιβής.*
- *Προσδοκία απόδοσης/επίδοσης.*

Επιπλέον, η θεωρία αυτή προσθέτει στο συμπεριφοριστικό μοντέλο τρία είδη πεποιθήσεων:

- *Σθένος* (αφορά την αξία που μπορεί να έχει μια συμπεριφορά για το άτομο).
- *Λειτουργικότητα* (αφορά στην πιθανότητα ότι μια συμπεριφορά θα δημιουργήσει συγκεκριμένες συνέπειες).
- *Προσδοκίες* (αφορά στιγμιαίες πεποιθήσεις των εργαζομένων ότι οι προσπάθειες τους θα δημιουργήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά – επίδοση, που θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα).

Τέλος, σε μικρο-επίπεδο, η θεωρία της προσδοκίας μπορεί να αποτελέσει τη βάση θεμελίωσης κάποιων αρχών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού:

- *Αύξηση του σθένους των αποτελεσμάτων της εργασιακής απόδοσης/επίδοσης.*
- *Αύξηση της λειτουργικότητας.*
- *Αύξηση της προσδοκίας.*



Σχήμα 20: Μοντέλο της Θεωρίας των Προσδοκιών (προσαρμογή Χατζηπαντελής, 1999)

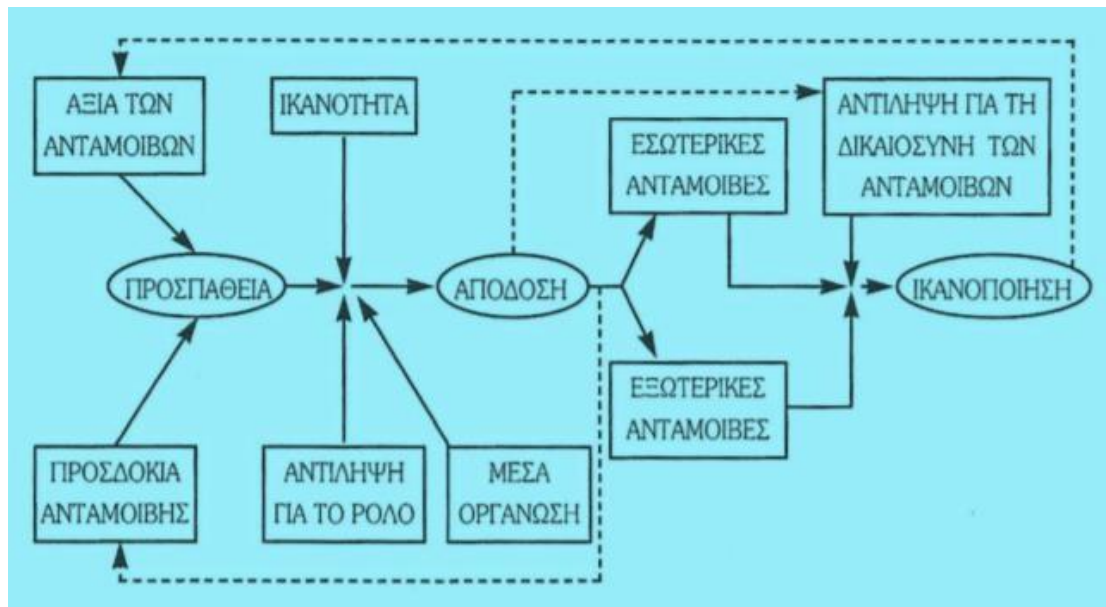
- Το *Υπόδειγμα της Προσδοκίας* (*W. Porter & E. Lawler*). Οι Porter και Lawler (1968) επέκτειναν τη θεωρία του Vroom και δημιούργησαν ένα πιο σύνθετο μοντέλο (Σχ.21). Η βάση είναι οι δύο βασικές υποθέσεις της θεωρίας των Προσδοκιών:
 - η εργασιακή προσπάθεια προσδιορίζεται από την αξία που έχουν για τους εργαζόμενους οι παρεχόμενες ανταμοιβές και
 - από την αντίληψή τους για την πιθανότητα να μπορέσουν να τις αποκτήσουν.

Ακολουθως, αξία στο πρότυπο έχουν οι παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή απόδοση: εκτός της υποκίνησης, εξαρτάται από την ατομική ικανότητα, από τα μέσα που του παρέχονται στο εργασιακό χώρο και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας.

Όσον αφορά την εφαρμογή του προτύπου στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

- κάθε επιχείρηση ή οργανισμός πρέπει να δημιουργεί πολιτικές ανταμοιβών που αυξάνουν την προσδοκία του προσωπικού για καταβολή προσπάθειας, απόδοσης.
- η διάρθρωση των προσφερόμενων αμοιβών πρέπει να έχει μορφή που να εναρμονίζεται στις εκάστοτε ανάγκες των εργαζομένων.
- εργασιακοί ρόλοι/καθήκοντα πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένα, για να είναι εύκολα αντιληπτά από τους εργαζομένους.
- βασικός στόχος της διοίκησης θα πρέπει να είναι η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων ως απόρροια της αύξησης της εργασιακής απόδοσης τους.
- Οι αμοιβές & επικοινωνία θα διακρίνονται από το αίσθημα του δικαίου για τους εργαζομένους.

- Το μάνατζμεντ πρέπει να δημιουργεί το οργανωτικό περιβάλλον, που να προσφέρει όλα εκείνα τα μέσα και την καθοδήγηση & υποστήριξη, για να είναι η εργασιακή προσπάθεια στο υψηλότερο δυνατόν επίπεδο απόδοσης.



Σχήμα 21: Θεωρία της Παρακίνησης των Porter & Lawler (προσαρμογή Χατζηπαντελής, 1999)

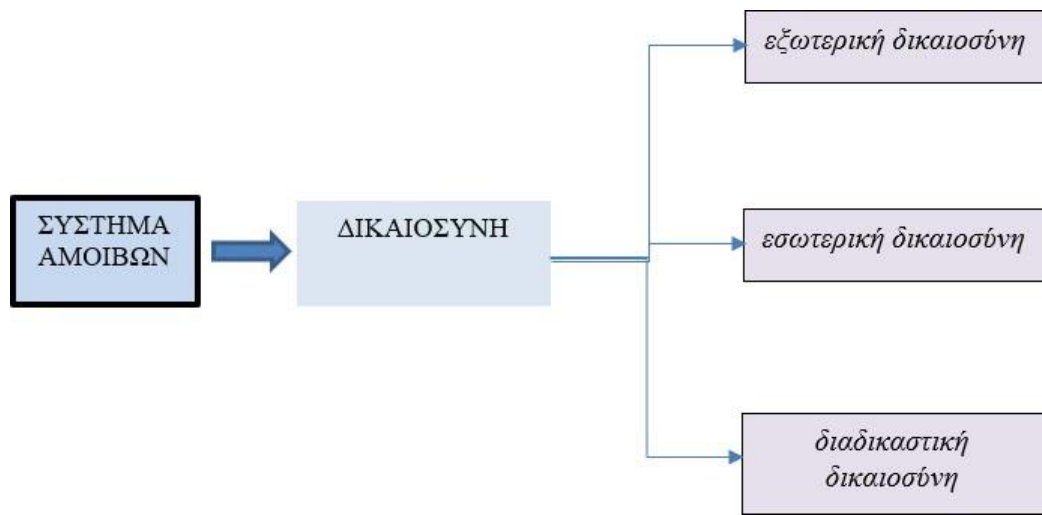
- *Θεωρία της Δικαιοσύνης/Ισότητας (Equity theory) (J.S. Adams)*. Αναπτύχθηκε από τον Adams (1965), όπου κάθε άτομο εκτελεί μια σύγκριση μεταξύ αυτών που συνεισφέρει στην επιχείρηση, και αυτών που απολαμβάνει (του παρέχονται από πλευράς επιχείρησης ή οργανισμού). Αυτά που συνεισφέρει μπορεί να είναι ο χρόνος του, τα προσόντα του κλπ., ενώ αυτά που απολαμβάνει μπορεί να είναι ο μισθός του, οι συνθήκες εργασίας, οι προοπτικές ανέλιξης κλπ.(Σχ.22). Το αποτέλεσμα της σύγκρισης δημιουργεί για κάθε εργαζόμενο αίσθημα δικαίου ή αδικίας. Ειδικότερα, αν θεωρήσει ότι αδικείται τότε:
 - Να απαιτήσει αύξηση.
 - Να μειώσει την προσπάθεια του ή να παραιτηθεί από την εργασία του.
 - Να πραγματοποιήσει μια πιο ρεαλιστική σύγκριση.
 - Να αποδεχθεί την αδικία.

Η θεωρία αυτή έφερε στο προσκήνιο την ανάγκη για δίκαιη κατανομή των αμοιβών και την επίδραση στην παραγωγικότητα. Συνεπώς, η δικαιοσύνη σε ένα σύστημα αμοιβών αφορά τα εξής (Σχ.23):

- εξωτερική δικαιοσύνη (ισορροπία) (*external equity*).
- εσωτερική δικαιοσύνη (*internal equity*).
- διαδικαστική δικαιοσύνη (*procedural equity*).



Σχήμα 22: Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams (προσαρμογή Μπουραντάς, 2002)



Σχήμα 23: Η δικαιοσύνη σε ένα σύστημα αμοιβών (προσαρμογή Γαλανάκης, 2012)

2.1.4 Θεωρία Παρακίνησης του Αυτοκαθορισμού-Αυτοδιάθεσης

Η θεωρία αυτοκαθορισμού-αυτοδιάθεσης (*Self-Determination Theory, SDT*) αποτελεί μια θεωρία της εργασιακής παρακίνησης και της ανθρώπινης προσωπικότητας που αναπτύχθηκε από τους *E. L. Deci & R. Ryan* (Deci and Ryan, 1985). Αφορά τα κίνητρα που ωθούν σε ανθρώπινες επιλογές χωρίς εξωτερική επίδραση. Η θεωρία αυτή εστιάζει στην ανθρώπινη συμπεριφορά, που θεωρεί αυτοτροφοδοτούμενη και αυτοκαθορισμένη. Εμπειρικές έρευνες που ανέδειξαν την θεωρία αυτή, περιλάμβαναν έρευνα σχετικά με τα ενδογενή κίνητρα, που αναφέρονται στην έναρξη μιας ενδιαφέρουσας και ικανοποιητικής δραστηριότητας, σε αντίθεση με τα εξωγενή κίνητρα, που σχετίζονται με την υλοποίηση μιας δραστηριότητας για την εφαρμογή ενός εξωτερικού σκοπού. Η *εσωτερική ευεξία* (*εσωτερική ενσωμάτωση*) αποτελεί ένα κριτήριο περιγραφής διαφορετικών τύπων κινήτρων. Αφορά την ενεργή προσπάθεια μετατροπής ενός εξωγενούς κινήτρου σε

ατομικές υποστηριζόμενες αξίες με συνέπεια να υπάρξει αφομοίωση των κανόνων συμπεριφοράς, που εξαρχής ήταν εξωτερικοί.

Οι *Deci & Ryan* επέκτειναν σε επόμενο χρόνο, την αρχική θεωρητική προσέγγιση τους, διαφοροποιώντας το ενδογενές και εξωγενές κίνητρο. Συγκεκριμένα, η θεωρία SDT προσδιορίζει τις τρεις (3) εγγενείς ανάγκες που είναι οι εξής: (α) *Ικανότητα*, (β) *Σχετικότητα*, και (γ) *Αυτονομία*. Οι *Deci & Ryan* ισχυρίζονται ότι υπάρχουν τρία (3) συστατικά στοιχεία της θεωρίας (Deci and Ryan, 1985, 1991):

- τα άτομα είναι εγγενώς ενεργοί με τις δυνατότητές τους και κυριαρχούν στα εσωτερικά κίνητρα και συναισθήματα τους.
- τα άτομα έχουν μια εγγενή τάση προς την αύξηση της ανάπτυξης και ολοκληρωμένης λειτουργίας.
- η βέλτιστη ανάπτυξη και οι ενέργειες είναι εγγενείς στο άτομο.
- για την αναβάθμιση των εγγενών δυνατοτήτων του κάθε ατόμου, απαιτείται η καλλιέργεια από το κοινωνικό περιβάλλον.

Στην εργασία, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές εμπειρικές έρευνες για τη SDT, όπου επικεντρώνονται στη γνωσιακή αξιολόγηση (Deci and Ryan, 1985, 1991, 2000).

Η θεωρία της SDT εφαρμόζεται με διάφορους τρόπους στη οργανωσιακή συμπεριφορά, όπως στην αφοσίωση στην εργασία, στην οργανωσιακή (εργασιακή) δέσμευση, στην ευημερία, και στο ψυχολογικό κεφάλαιο, όπως επίσης και σε άλλα πεδία του μανάτζμεντ ανθρώπινων πόρων (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Kanopaske, Ivancevich and Mattenson, 2022, Macey and Schneider, 2008, Meyer and Gagné, 2008).

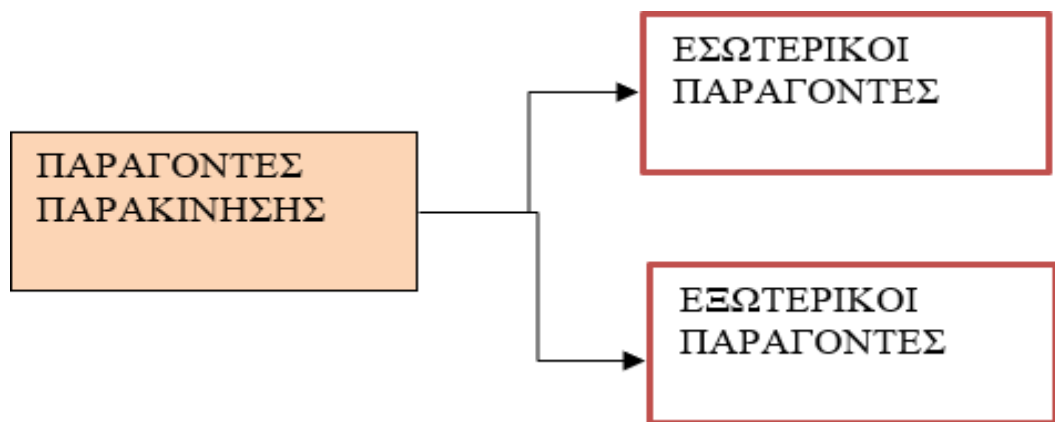
2.1.5 Παράγοντες Παρακίνησης

Η θεωρία των Deci και Ryan (1985, 1991, 2000), εστιάζει στην εργασιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου, όπου επηρεάζεται από τις εξής κατηγορίες κινήτρων: τα εσωτερικά, τα εξωτερικά και την έλλειψη αυτών. Ειδικότερα, οι παράγοντες εργασιακής παρακίνησης είναι οι ακόλουθοι (Σχ.24)(Βακόλα και Νικολάου, 2019, Γαλανάκης, 2012, Brimeyer et al., 2010):

- *εσωτερικοί παράγοντες*: αφορούν κυρίως η εκπαίδευση/επιμόρφωση του εργαζομένου, την ανάγκη του για δημιουργική εργασία και παροχή σημαντικού

έργου, την εκτίμηση και αναγνώριση που αναμένει να λάβει στο εργασιακό περιβάλλον, την αυτονομία και τις ευκαιρίες για ανάληψης ευθυνών, πρωτοβουλιών κλπ.

- *εξωτερικοί παράγοντες*: αφορούν τις αμοιβές την επιχειρησιακή επικοινωνία και συνεργασία, τις συνθήκες εργασίας, την ανέλιξη, η εργασιακή ασφάλεια κλπ. Το ηλικιακό προφίλ και η εργασιακή εμπειρία (δημογραφικά/επαγγελματικά χαρακτηριστικά), επηρεάζουν το είδος των παραγόντων που προκαλούν την υψηλότερη υποκίνηση μεταξύ των εργαζομένων.



Σχήμα 24: Παράγοντες Παρακίνησης (προσαρμογή Γαλανάκης, 2012)

2.2 Οργανωσιακή Δέσμευση

2.2.1 Θεωρητικό Πλαίσιο

Η σημασία της *οργανωσιακής δέσμευσης (ΟΔ)* (*organizational commitment*) για το μάνατζμεντ είναι διάχυτη στη διεθνή βιβλιογραφία. Επιπλέον, υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για την έννοια της ΟΔ, λόγω της προσπάθειας που γίνεται για σύνδεση της με άλλους τομείς της οργανωσιακής συμπεριφοράς & ψυχολογίας: *παρακίνηση, πρόθεση για αποχώρηση, ικανοποίηση από την εργασία* κ.α. (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Mowday et al., 1982). Υπήρξαν επιχειρήσεις που κατανόησαν την ανάγκη της και δημιούργησαν εργασιακές συνθήκες για υπάρξει δέσμευση συνδυαστικά με εργασιακή ικανοποίηση. Παλιότερα, η ΟΔ συνδεόταν με το αίσθημα της ταύτισης, της συμμετοχής και της αφοσίωσης που είχε ένας εργαζόμενος προς μια επιχείρηση (O'Reilly and Chatman, 1986, Porter et al., 1974). Επίσης, από την πλευρά της Ψυχολογίας, οι Meyer & Allen (1991) ορίζουν την ΟΔ ως μία *ψυχολογική κατάσταση* που αφορά τη σχέση εργαζομένου και μάνατζμεντ, ενώ προσδιορίζει τη διάθεση παραμονής, ή μη, στο εργασιακό καθεστώς που υπάρχει. Ένας πιο μοντέρνος ορισμός της την επαναπροσδιορίζει βάση της δέσμευσης στους επιχειρησιακούς στόχους και της θέλησης για αποτελεσματική εφαρμογή τους (Miller and Lee, 2001). Από την άλλη, οι Pool & Pool (2007), επανεκτιμούν την ΟΔ ως την αντανάκλαση της ταύτισης και δέσμευσης. Ωστόσο, σήμερα, αυτή η έννοια έχει επεκταθεί συμπεριλαμβάνοντας την *φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά*, με συνέπεια να ορίζεται πλέον ως οι στάσεις του προσωπικού για ολόκληρο τον οργανισμό (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Kanopaske, Ivancevich and Mattenson, 2022).

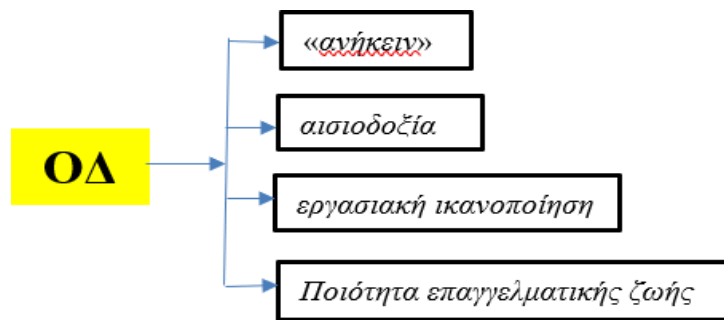
Σύμφωνα με τους Mowday κ.α. (1982), η ΟΔ βασίζεται σε τρία ουσιώδη στοιχεία (Σχ.25): αποδοχή, διάθεση και επιθυμία:



Σχήμα 25: Η Οργανωσιακή Δέσμευση σύμφωνα με τους Mowday et al. 1982 (προσαρμογή Βακόλα και Νικολάου, 2019)

Ακολουθώντας τη βασική έννοια των Mowday κ.α. (1982), οι Hyde & Roy (2006), είχαν εντοπίσει τέσσερις (4) διαστάσεις για την *οργανωσιακή δέσμευση*: το «ανήκειν», την *εργασιακή ικανοποίηση*, την *αισιοδοξία* ως διάθεση στη ζωή, και τη *ποιότητα της επαγγελματικής ζωής* (QWL)(Σχ.26). Οι Hartog, Hoogh και Keegan (2007), παρατήρησαν περισσότερη συμπεριφορά βοήθειας και συμμόρφωσης μεταξύ των εργαζομένων που είχαν έντονη αίσθηση του «ανήκειν». Οι Jones & Lathlean (2008), ισχυρίστηκαν ότι η αίσθηση του «ανήκειν» έχει μια διαισθητική χροιά και δεδομένου ότι τα ανθρώπινα όντα είναι κοινωνικά πλάσματα, η ανάγκη να ανήκουν και να γίνουν αποδεκτά είναι θεμελιώδεις ψυχολογικές ανάγκες. Από την άλλη, σύμφωνα με τους Lok & Crawford (2004), καινοτόμα και υποστηρικτική οργανωτική κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας θα προκαλούσαν εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση. Με τη σειρά τους, οι Wright & Corpanzano (2007), είχαν καταστήσει σαφές την έννοια με την επιδίωξη της εργασιακής ικανοποίησης ως την ψυχολογική ευημερία του εργαζομένου. Επιπλέον, δήλωσαν ότι ένας τέτοιος ευτυχισμένος εργαζόμενος θα είχε υψηλότερες επιδόσεις εργασίας και ενδεχομένως, υψηλότερη πιθανότητα για διατήρηση θέσης εργασίας.

Όσον αφορά την *αισιοδοξία* (η τρίτη διάσταση της ΟΔ κατά Hyde & Roy, 2006), οι Segerstrom & Nes (2006), ήταν της άποψης ότι οι αισιόδοξοι θα μπορούσαν να επιμείνουν στην επιδίωξη στόχων και μπορεί να έχουν ωφέλιμες συνέπειες όπως η προστασία από το αρνητικό αποτέλεσμα και την μεγαλύτερη πιθανή επίτευξη του στόχου. Επιπλέον, οι Greesa, Wellmana και Laissiterb (2009) είχαν αποδείξει ότι για τους στόχους υψηλής προτεραιότητας, τα αισιόδοξα άτομα θα αυξήσουν πράγματι την εμπλοκή τους για την υλοποίηση του στόχου και θα ήταν πιο πιθανό να επιτύχουν το στόχο τους σε σχέση με τα άτομα με χαμηλό βαθμό αισιοδοξίας. Όσον αφορά την *ποιότητα της επαγγελματικής ζωής* (QWL), αυτή θεωρείται ένα αναπόσπαστο στοιχείο της ΟΔ. Ο Lawlera (1982) πρότεινε ορισμένες προσεγγίσεις στο πλαίσιο της νομοθετικής εξουσίας και της δημόσιας πολιτικής για τη βελτίωση της QWL. Αυτή η άποψη ενισχύεται και πάλι από την Katzella (1983), υποδηλώνοντας ότι θα ήταν πιο στρατηγικό να προωθηθούν προγράμματα που να βελτιώνουν τόσο το QWL όσο και την παραγωγικότητα και κατά επέκταση την ΟΔ (Rincy and Panchanatham, 2010).



Σχήμα 26: Οι διαστάσεις της Οργανωσιακή Δέσμευση σύμφωνα με τους Hyde & Roy (2006)

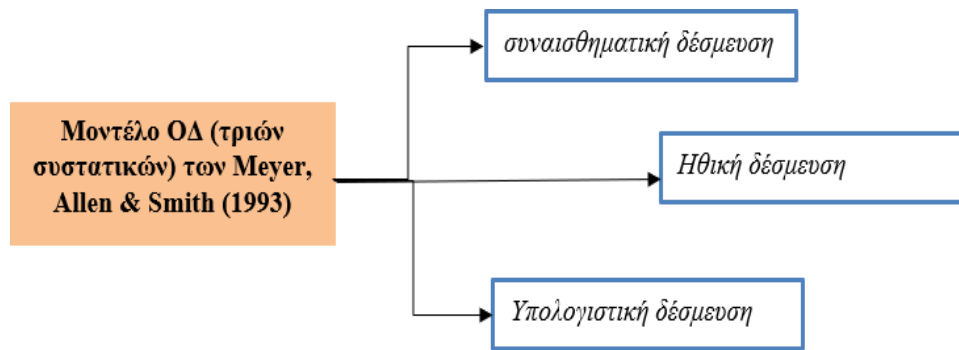
Οι Padave κ.α. (2021), σημειώνουν ότι η οργανωτική δέσμευση περιλαμβάνει σε τρεις διαστάσεις. Αναμφίβολα, το μοντέλο των 3 συστατικών (διαστάσεων) της ΟΔ έχει επικρατήσει μεταξύ των ερευνητών και των σχετικών εμπειρικών μελετών (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Οι Meyer, Allen & Smith (1993), πρότειναν αυτό το μοντέλο όπου η ΟΔ μπορεί να βιώνεται από ένα εργαζόμενο άτομο σε τρεις μορφές (Σχ.27):

- *συναισθηματική δέσμευση (ΟΔ_{σδ})(affective commitment)*. Αυτή αφορά τους συναισθηματικούς δεσμούς που αναπτύσσει ο εργαζόμενος μέσω των θετικών εμπειριών σε ένα εργασιακό χώρο (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Αυτό συνεπάγεται ένα «συναισθηματικό δέσιμο», δηλαδή μπορεί να εναρμονίζει τους προσωπικούς με τους οργανωσιακούς στόχους, ή ενσωματώνει τους ατομικούς του στόχους μαζί με αυτών του εργασιακού χώρου του. Επίσης, έχει υψηλή επιθυμία παραμονής στην εργασία του, υπό τους παρούσες συνθήκες. Στη βιβλιογραφία, η ΟΔ_{σδ} προκύπτει ως απόρροια των εργασιακών συνθηκών που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον [ου βρίσκεται ο εργαζόμενος, συνδυαστικά με τις προσδοκίες που έχει για την επιχείρηση ή οργανισμό (π.χ. αμοιβές, εργασιακή ανέλιξη κ.α.). Επιπλέον, οι Meyer, Allen & Smith (1993), διατύπωσαν δύο βασικές θέσεις για την ΟΔ_{σδ}:

- ο «Θα ήμουν πολύ χαρούμενος/η αν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σ' αυτήν την επιχείρηση» &
- ο «Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου».

Αυτές υποδηλώνουν το μέγεθος της $ΟΔ_{σδ}$, ενώ και την ικανότητα ανταπόκρισης των εργαζομένων στις εργασιακές απαιτήσεις τους, παράλληλα με την ικανοποίηση που διαθέτουν που είναι ενταγμένοι σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, ότι θεωρούν και δικούς τους τους στόχους του εργασιακού χώρου τους και έχουν ισχυρή επιθυμία για παραμονή σε αυτόν, έτσι ώστε να δούνε «ιδίους όμματι» τους στόχους να υλοποιούνται (Allen and Meyer, 1990). Οι Mowday κ.α. (1982) εισάγουν τέσσερις (4) μεταβλητές που εκτιμούν ότι επηρεάζουν την $ΟΔ_{σδ}$, δηλαδή: τα *ατομικά χαρακτηριστικά* (π.χ. φύλο, ηλικία), τα *δομικά (συστατικά) χαρακτηριστικά* μιας οργάνωσης (π.χ. οργανωσιακή διάρθρωση, πλαίσιο αμοιβών, ανέλιξης), τα *χαρακτηριστικά* που συνδέονται με το είδος της εργασίας και την *προϋπηρεσία (εργασιακή εμπειρία)*.

- *Ηθική δέσμευση ($ΟΔ_{ηδ}$)(normative commitment)*. Αυτή αφορά την αναλαμβανόμενη υποχρέωση που διαθέτει ένα άτομο για τον εργασιακό χώρο/περιβάλλον του (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Αυτή η μορφή δέσμευσης εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι έχουν επενδύσει στην εργασία τους (φόρτο εργασίας, οικονομικά, κατάρτιση) με στόχο την απόκτηση την εργασιακή ή/και κοινωνική ανέλιξη, γεγονός που αυξάνει και συνάμα ενδυναμώνει το «*ψυχολογικό δέσιμο*» με την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Allen and Meyer, 1990).
- *Υπολογιστική δέσμευση ($ΟΔ_{υδ}$)(continuance commitment)*. Αυτή βασίζεται στην εκτίμηση για το τι κοστίζει η αποχώρηση του από την εργασιακή θέση που έχει (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Ειδικότερα, ο εργαζόμενος εκτιμά ότι είναι «*υψηλό το κόστος αποχώρησης*» στη δουλειά τους, είτε προέρχεται από οικονομικές αιτίες (π.χ. χαμηλές αμοιβές ή πριμ), είτε για κοινωνικές αιτίες (π.χ. συναδελφικές σχέσεις), είτε ή επειδή δεν μπορεί να βρεθεί άλλη εργασία (π.χ. σε περιόδους ύφεσης, όπως στην Ελλάδα κατά την περίοδο των τριών μνημονίων με την υψηλή/μαζική ανεργία >20%).



Σχήμα 27: Η Οργανωσιακή Δέσμευση σύμφωνα με τους Meyer, Allen & Smith (1993) (προσαρμογή Βακόλα και Νικολάου, 2019)

Το μοντέλο των Meyer, Allen & Smith (1993) για την οργανωτική δέσμευση αφορά την ψυχολογική κατάσταση των ζητημάτων των εργαζομένων και τη συμβολή τους στην επιχείρηση, η οποία είναι εφικτή με τη βοήθεια των προτεινόμενων συνιστωσών του (*συναισθηματική δέσμευση, ηθική δέσμευση, υπολογιστική δέσμευση*), όπου η εγκυρότητα τους απεικονίζεται στους επόμενους πίνακες (χρήση μεθόδων *Factor Analysis, PCA*)¹(Padave et al., 2021):

Πίνακας 1: Τεστ KMO & Bartlett's (Factor Analysis)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.924
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4878.527
	Df	190
	Sig.	.000

Πίνακας 2: Ανάλυση Συστατικών μοντέλου (PCA)

Component	Initial Eigen values			Total Variance Explained Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.681	38.407	38.407	7.681	38.407	38.407	3.426	17.130	17.130
2	1.696	8.479	46.886	1.696	8.479	46.886	3.129	15.646	32.776
3	1.395	6.974	53.861	1.395	6.974	53.861	2.875	14.373	47.149
4	1.178	5.891	59.751	1.178	5.891	59.751	2.520	12.602	59.751

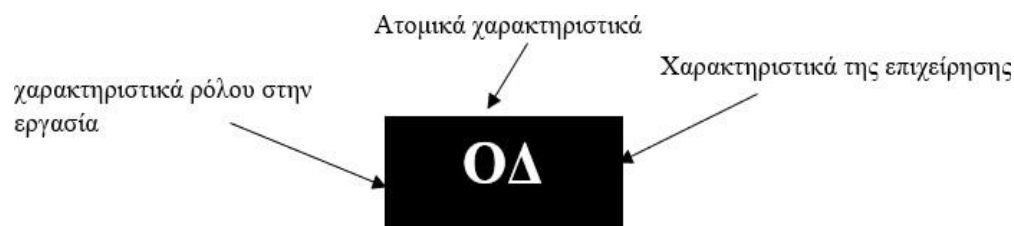
¹ Υπάρχει και ένα τέταρτο συστατικό στοιχείο υπό έλεγχο: ισχυρή πίστη προς επιχείρηση/οργανισμό (strong loyalty)

Πίνακας 3: Μήτρα περιστρεφόμενων συστατικών μοντέλου (Factor Analysis)

Rotated Component Matrix ^a				
	Component 1	2	3	4
Factor-1 Continuance Commitment				
It is hard to imagine what shall happen if I leave this job without having any other opportunity.	.730			
I am afraid that there are too little options available for me.	.706			
Overall cost of leaving this organization at present is very high to me.	.688			
Leaving this organization right now will disturb my life.	.657			
For the time being I have to be with this organization.	.655			
Factor-2 Affective Commitment				
My organization is family to me.		.769		
I consider the organizational problems as my own.		.743		
I feel proud discussing about my organization.		.697		
I have a strong emotional bonding with the organization.		.687		
I would love to work with this organization for my whole life.		.642		
Factor-3 Normative Commitment				
My values force me to be loyal to the organization.			.781	
To me, an employee should always be loyal to the organization.			.744	
It is unethical to change the organization frequently.			.643	
For me it is a moral obligation to remain loyal to the organization.			.560	
In my opinion, employees switch organizations too often.			.531	
Factor-4 Strong Loyalty				
To me staying with one organization is always better.				.733
Despite of good offer, I will not leave the organization.				.621
It is not possible for me to leave this organization.				.586
I may not be getting more benefits in any other organization.				.572
I cannot be more attached to any other organization.				.548

2.2.2 Παράγοντες Επίδρασης

Η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης (ΟΔ) (*organizational commitment*) φαίνεται ότι επηρεάζεται από κάποιες μεταβλητές-παράγοντες. Συγκεκριμένα, υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που μπορεί να προκαλούν ενίσχυση ή αποθάρρυνση στην ΟΔ και στην εργασιακή αφοσίωση σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Στην βιβλιογραφία η ΟΔ θεωρείται ως ένα «μαύρο κουτί (*black box*)» (Σχ.28), που μπορεί να επηρεάζεται από διάφορες μεταβλητές-παράγοντες, όπως ατομικά χαρακτηριστικά (στοιχεία της προσωπικότητας, δημογραφικούς-κοινωνικούς-επαγγελματικούς παράγοντες), και από οργανωσιακούς παράγοντες (χαρακτηριστικά του ρόλου, επιχειρησιακά χαρακτηριστικά) (Oliver, 1990, Βακόλα και Νικολάου, 2019).



Σχήμα 28: Η Οργανωσιακή Δέσμευση ως «μαύρο κουτί (*black box*)» (προσαρμογή Βακόλα και Νικολάου, 2019)

Γενικά, η ΟΔ αναπτύσσεται στο περιβάλλον εργασίας, όταν ο εργαζόμενος μπορεί να βιώνει θετικές συμπεριφορές. Για παράδειγμα, υπάρχουν εμπειρικές μελέτες που διερεύνησαν το βαθμό επίδρασης των ατομικών χαρακτηριστικών του εργαζόμενου

και βρήκαν ότι συνδυαστικά με τις εργασιακές εμπειρίες που έχει ένας εργαζόμενος, επηρεάζουν την ΟΔ (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Το ηγετικό στυλ σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, μπορεί να επηρεάζει με θετικό ή αρνητικό τρόπο, το επίπεδο της ΟΔ. Αντίστοιχα, σε σχετικές έρευνες στο δημόσιο τομέα, βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι του παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ΟΔ (ειδικά της ηθικής δέσμευσης) και αυτό μπορεί να οφείλεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (Meyer and Allen, 1993, 1997). Κατά τους Meyer & Allen (1997), προκειμένου να υπάρχει υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης στο προσωπικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού, θα πρέπει κάθε εργαζόμενος να αναγνωρίζει εναλλακτικές επιλογές εντός του εργασιακού περιβάλλοντος του, ενώ οι Araya & Haiyan (2015, στο Padave et al., 2021), μελέτησαν και παρατήρησαν ότι οι χρηματικές αμοιβές για τους εργαζόμενους, αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα ΟΔ, και η προώθηση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη δέσμευση του εργατικού δυναμικού στον οργανισμό ή επιχείρηση. Επιπρόσθετα, οι Khalid, Farooqi & Vazish [3] παρατήρησαν ότι το επίπεδο της ΟΔ των εργαζομένων, η εργασιακή ικανοποίηση και η ενεργός συμμετοχή τους είναι θετική σε μια οργάνωση, καθώς προσφέρει υψηλή εργασιακή δέσμευση και φαίνεται ότι οι επιδόσεις των επιχειρήσεων βελτιώθηκαν καλύτερα, που αντικατοπτρίζεται στην κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, οι Βακόλα & Νικολάου (2019) τους παράγοντες επίδρασης στην ΟΔ, τους συνοψίζουν στα ακόλουθα:

- *Δημογραφικά - κοινωνικά χαρακτηριστικά (π.χ. φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό υπόβαθρο, προϋπηρεσία κλπ.).* Μεταβλητές όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά, το εργασιακό κλίμα, το εκπαιδευτικό επίπεδο είναι σημαντικά για τη δημιουργία υψηλής οργανωσιακής δέσμευσης (Mowday et al. 1982, Meyer and Allen, 1991). Έτσι, σχετικές εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι, το επίπεδο της ΟΔ αυξάνει με την ηλικία και την προϋπηρεσία, ενώ οι ευκαιρίες για εργασία σε άλλο χώρο μειώνονται. Οι γυναίκες φαίνεται από έρευνες ότι παρουσιάζουν μεγαλύτερη αφοσίωση σε σχέση με τους άνδρες, ενώ η κατοχή τίτλων ανώτατης εκπαίδευσης (κατοχή μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών – MSc, PhD), προσφέρει υψηλές προσδοκίες που μπορεί ένα εργασιακό περιβάλλον να μην μπορεί να ικανοποιήσει με συνέπεια να ελαττωθεί το επίπεδο της ΟΔ (Putti et al., 1989).

- *Στοιχεία της προσωπικότητας.* Οι Erdheim, Wang & Zickar (2006), ανέφεραν ότι το μοντέλο των 5 παραγόντων της προσωπικότητας έχει κάποια σχέση με την ΟΔ. Ο νευρωτισμός, η ευσυνειδησία και η διαφάνεια στην εμπειρία σχετίζονταν σημαντικά με την ηθική δέσμευση. Τέλος, η ευελιξία σχετίζεται σημαντικά με την υπολογιστική δέσμευση. Σε άλλη σχετική έρευνα, βρέθηκε ότι, τα θετικά συναισθήματα συσχετίζονται με της συναισθηματική δέσμευση, ενώ η εξωστρέφεια συσχετίζεται αρνητικά με τη ηθική δέσμευση (Thoresen et al., 2003). Επιπλέον, η ευσυνειδησία συσχετίζεται θετικά με τη ηθική δέσμευση, καθώς η μεγαλύτερη εμπλοκή στην εργασία, οδηγεί συνήθως, σε αμοιβές που «ανεβάζουν» το κόστος αποχώρησης (Erdheim et al., 2006).
- *Ο ρόλος στην εργασία.* Κάποια χαρακτηριστικά συνδέονται επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το επίπεδο της ΟΔ. Όσο πιο προκλητική και μεγάλο ενδιαφέρον έχει μια εργασία, τόσο πιο θετικά επηρεάζει την ΟΔ. Αντίθετα, να υπάρχουν στην εργασία αρνητικά συναισθήματα λόγω ασάφειας, υψηλού φόρτου εργασίας ή συγκρούσεων, τότε εμφανίζονται χαμηλά επίπεδα ΟΔ (Allen and Meyer, 1990).
- *Θετικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο/περιβάλλον.* Αφορά καλές εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους και εργοδότη, αίσθηση για την ανάγκη και χρησιμότητα της παρουσία τους στο εργασιακό χώρο κ.α. Επίσης, συνήθως οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τις απόψεις που έχουν οι συνάδελφοι τους, οπότε αν αυτές είναι θετικές, τότε ανεβαίνει το ατομικό επίπεδο ΟΔ τους (Mowday et al., 1982).

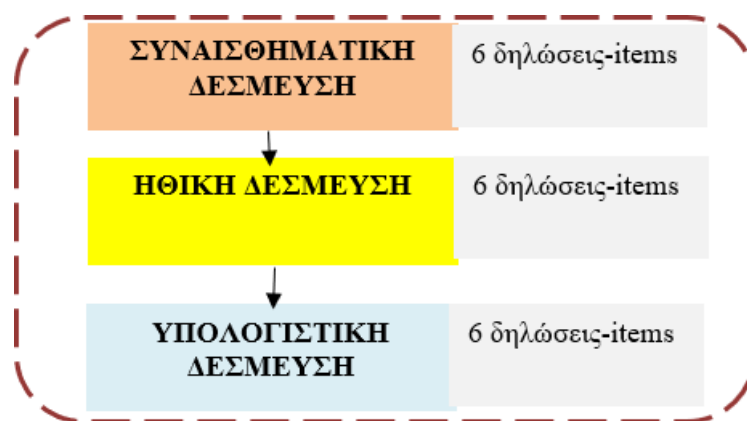
Τέλος, σύμφωνα με τους Padave κ.α. (2021), σημαντικοί παράγοντες επίδρασης του επιπέδου της ΟΔ σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι:

- *Παράγοντες εργασίας,*
- *Ευκαιρίες απασχόλησης,*
- *Στοιχεία της προσωπικότητας,*
- *Περιβάλλον εργασίας,*
- *Αρμονικές θετικές σχέσεις,*
- *Δομή του οργανισμού,*
- *Αξίες των ανθρώπινων πόρων,*

- Αποστολή και όραμα των εργαζομένων,
- Εγγύηση της συμμετοχής και των επιδόσεων των εργαζομένων,
- Αίσθηση της δέσμευσης των εργαζομένων,
- Ανάπτυξη εργαζομένων για καλύτερα επιχειρησιακά αποτελέσματα και επιδόσεις.

2.2.3 Μέτρηση Οργανωσιακής Δέσμευσης

Έχουν κατασκευαστεί εργαλεία μέτρησης της *Οργανωσιακής Δέσμευσης* (ερωτηματολόγια), άλλα το πλέον διαδεδομένο και ολοκληρωμένο στηρίζεται στο μοντέλο των Meyer & Allen (1991), που αφορά τις τρεις (3) διαστάσεις-συστατικά της ΟΔ(Σχ.29): (α) τη συναισθηματική δέσμευση, (β) την ηθική δέσμευση και (γ) την υπολογιστική δέσμευση. Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία συνδέεται με ένα καθορισμένο πλαίσιο εργασιακής συμπεριφοράς. Το μοντέλο αυτό αξιοποιήθηκε σε πολλές εμπειρικές μελέτες για να διερευνήσει το βαθμό (επίπεδο) της οργανωσιακής δέσμευσης στα εργασιακά περιβάλλοντα, αναφορικά με διάφορες άλλες μεταβλητές όπως, η εργασιακή απόδοση, η εργασιακή ικανοποίηση, ειδικά στον κλάδο της υγείας. Το μοντέλο βελτιώθηκε από τους Meyer, Allen & Smith (1993), έχοντας πλέον δεκαοκτώ (18) δηλώσεις-items αξιοποιώντας 5βάθμια κλίμακα (τύπου *Lickert*), και είναι αυτό που στηρίζεται η παρούσα εμπειρική έρευνα (Σχ.29)(Βακόλα και Νικολάου, 2019, Dunham et al.,1994; Hackett et al., 1994; Meyer and Allen, 1997; Van denberghe et al., 2001).



Σχήμα 29: Εργαλείο μέτρησης της ΟΔ των Meyer, Allen & Smith (1993) (προσαρμογή Βακόλα και Νικολάου, 2019)

2.2.4 Επιπτώσεις - Σχέσεις της Οργανωσιακής Δέσμευσης

Η οργανωσιακή δέσμευση (ΟΔ)(*organizational commitment*) έχει συγκεκριμένα αποτελέσματα στα εργασιακά περιβάλλοντα και στο ανθρώπινο δυναμικό, ενώ συνδέεται με αρκετούς σχετικούς παράγοντες (Βακόλα και Νικολάου, 2019):

- *Εργασιακή ικανοποίηση.* Οι οργανισμοί ή επιχειρήσεις υποκινούνται να αναπτύξουν κατάλληλες συνθήκες για να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς έτσι αυξάνεται ο βαθμός της ΟΔ.
- *Εργασιακή απόδοση.* Όταν υπάρχει υψηλός βαθμός ΟΔ, τότε υπάρχει και άνοδος της παραγωγικότητας μιας οικονομικής μονάδας, ενώ μειώνεται αισθητά ο αριθμός των αδικαιολόγητων απουσιών ή αποχωρήσεων. Η φύση της δέσμευσης επηρεάζει την αποδοτικότητα και ειδικότερα, η συναισθηματική δέσμευση την επηρεάζει με θετικό τρόπο, ενώ η υπολογιστική δέσμευση καθόλου, καθώς ο εργαζόμενος παραμένει στην επιχείρηση μη βρίσκοντας αλλού εργασία, επηρεασμένος από την οικονομία (π.χ. υψηλή ανεργία).
- *Ηθική συμπεριφορά.* Όταν υπάρχει υψηλό επίπεδο ΟΔ, τότε οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι με τον εργοδότη τους σε υψηλό βαθμό.
- *Παρακίνηση στην εργασία.* Η ΟΔ έχει διαπιστωθεί ότι είναι ένας σπουδαίος προγνωστικός παράγοντας ορισμένων επιπτώσεων σε επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως εργασιακή απόδοση, εκτός εργασίας συμπεριφορά κ.α. (Wong, et al., 2002). Όσον αφορά την εργασιακή παρακίνηση είναι συνδεδεμένη με την ΟΔ (Fletcher and Williams, 1996), την εργασιακή απόδοση (Babin and Boles, 1996) και την εργασιακής ικανοποίησης (Καμπουρίδης, 2002, Mullins, 2007). Επίσης, ο Malhotra κ.α. (2007), συσχέτισαν θετικά την ΟΔ με τα εργασιακά κίνητρα, ενώ οι Davy κ.α. (1997), βρήκαν ότι η εξασφάλιση των εργασιακών θέσεων (εξωτερικό κίνητρο), σχετίζεται θετικά με την ΟΔ. Η συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται με την εργασιακή παρακίνηση, καθώς προέρχεται από τον ίδιο τον εργαζόμενο και το «*ψυχολογικό δέσιμο (ταύτιση)*» του με την επιχείρηση ή οργανισμό (Johnson and Chang, 2006, Shwu-Ru, 2008). Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν εσωτερική παρακίνηση έχουν πιο υψηλό επίπεδο

ΟΔ από αυτούς που υποκινούνται μέσω εξωτερικών κινήτρων (π.χ. μισθός, πριμ, ανέλιξη).

2.3 Οργανωσιακή Δέσμευση, Παρακίνηση, στο κλάδο Υγείας

Η ΟΔ επηρεάζεται από την αποχώρηση του ανθρώπινου δυναμικού των νοσοκομειακών μονάδων (ιατροί, νοσηλευτές), προκαλώντας παράλληλα, μεγάλα προβλήματα στις λειτουργίες των μονάδων (Ding and Lin, 2006). Επιπλέον, οι συχνές αποχωρήσεις προσωπικού επηρεάζουν αρνητικά το φρόνημα των νοσηλευτών και του επιπέδου της ΟΔ, και ιδιαίτερα τις προσφερόμενες υπηρεσίες υγείας (Sofie et al., 2003). Οι Lum κ.α.(1998), σε εμπειρική μελέτη τους σημειώνουν αναφέρουν ότι η ΟΔ αποτελεί τη πλέον σημαντική για αποχώρηση των νοσηλευτών από την εργασία τους, αναφορικά με την ικανοποίηση στην εργασία και τα εξωτερικά κίνητρα (αμοιβές). Η δε μελέτη των Griffeth κ.α (2000), βρήκε ότι το επίπεδο της ΟΔ, είναι η πιο σημαντική μεταβλητή για την πρόθεση αποχώρησης των εργαζόμενων στο κλάδο υγείας και ιδιαίτερα των νοσηλευτών. Επιπλέον, οι Ingersoll κ.α. (2002), διαπίστωσαν ότι οι νοσηλευτές που επιθυμούσαν να αποχωρήσουν από τους χώρους εργασίας τους, είχαν χαμηλότερο επίπεδο ΟΔ από τους υπόλοιπους που τελικά παρέμειναν. Ο Al-Hussami (2008), διαπίστωσε σημαντική σχέση ανάμεσα σε ΟΔ και ικανοποίησης στο εργασιακό περιβάλλον, στο κλάδο των νοσηλευτών, στα νοσοκομεία.

Η νεότερη έρευνα των Vanaki & Vagharseyyedin (2009), διαπίστωσε αρνητική συσχέτιση συναισθηματικής δέσμευσης και μόρφωση σε ευρύ δείγμα νοσηλευτών (n=250), καθώς αυτό το αποτέλεσμα συνδέθηκε με το εύρημα ότι η ηλικία των νοσηλευτών επηρέαζε την δέσμευση (όσοι είχαν χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης ήταν οι μεγαλύτεροι ηλικιακά). Ειδικότερα, οι νοσηλευτές με ηλικίες και προϋπηρεσία μεγάλη, είχαν υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής δέσμευσης από τους νεότερους, ενώ ταυτόχρονα είχαν χαμηλότερα εκπαιδευτικά προσόντα. Επίσης, παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής δέσμευσης και εργασιακών συνθηκών (π.χ. για μεταβλητές όπως υποστήριξη από τον προϊστάμενο, επικοινωνία και συνεργασία, επαγγελματική ανέλιξη). Επίσης, η ΟΔ συσχετίστηκε θετικά με την αναγνώριση της αξίας και προσφοράς των νοσηλευτών στο νοσοκομείο.

Σε άλλη έρευνα για τους νοσηλευτές των Weng κ.α. (2010), βρέθηκε ότι επαγγελματικά χαρακτηριστικά (π.χ. εκπαίδευση) όπως είναι οι δυνατότητες επιμόρφωσης/κατάρτισης είναι σπουδαίας σημασίας και διαμορφώνεται ισχυρή θετική συσχέτιση με την ΟΔ. Από την άλλη, οι Laschinger κ.α. (2009), σε έρευνα τους σημειώνουν την αξία που έχει το έργο των προϊσταμένων στο νοσηλευτικό κλάδο, καθώς συσχετίζεται με την συναισθηματική δέσμευση. Αντίστοιχη έρευνα των Tsai & Huang (2008), δείχνει επίσης την σημαντικότητα του έργου των προϊσταμένων στο νοσηλευτικό κλάδο, καθώς επηρεάζει το βαθμό ευχαρίστησης των υφισταμένων και συσχετίζεται θετικά με το βαθμό υπολογιστικής δέσμευσης.

Επιπρόσθετα, στην βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές εμπειρικές έρευνες για τον κλάδο υγείας και ιδιαίτερα για τους νοσηλευτές, όπου αναδεικνύουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ΟΔ τους και πώς αυτές μπορεί να επηρεάσουν τη διάθεση των οργανισμών υγείας να ενσωματώσουν εργασιακά κίνητρα για ενεργοποίηση του προσωπικού σχετικά με την δέσμευσή του με αυτούς. Οι πλέον ευρέως αναφερόμενες είναι η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο στη νοσηλευτική επιστήμη & τέχνη, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας (job rotation), η συναισθηματική νοημοσύνη, η ψυχολογική ενδυνάμωση και η εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, σημαντικές θεωρούνται το οργανωσιακό κλίμα & κουλτούρα και οι οικονομικές ανταμοιβές (μισθοί, πριμ)(Jones, 2015, Chen et al., 2015, Hendel and Kagan, 2014). Επιπλέον, η ΟΔ των νοσηλευτών ως προς τον φορέα υγείας είναι σημαντική γιατί αυτός οδηγείται στην αναζήτηση και καθιέρωση εργασιακών κινήτρων για να είναι ικανοποιημένοι οι νοσηλευτές από την εργασία τους και να μειώνονται οι αποχωρήσεις. Έτσι, οι νοσηλευτές έχουν καλύτερη εργασιακή απόδοση, καλύτερες οικονομικές ανταμοιβές και επομένως αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του φορέα υγείας (π.χ. νοσοκομείο)(Ying et al., 2007, Καδά, 2021).

Όσον αφορά την εργασιακή παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας, είναι ένας κλάδος που έχει μελετηθεί εκτενώς στην βιβλιογραφία. Η εσωτερική και η εξωτερική παρακίνηση θεωρούνται μεταβλητές που έχουν ισχυρή θετική συσχέτιση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας (Deci and Ryan, 2000, Dill et al., 2016). Σχετικές εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει ότι η εσωτερική παρακίνηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα στοιχεία της προσωπικότητας του εργαζομένου υγείας (Grant, 2008α), ενώ δεν ενισχύεται από εξωγενείς παράγοντες εύκολα. Ωστόσο, υπάρχει αρνητική σχέση με την εμφάνιση του συνδρόμου

επαγγελματικής εξουθένωσης (Dill et al., 2016). Αντίθετα, η εξωτερική παρακίνηση παρέχεται από το μάνατζμεντ υγείας, το οποίο θα ήθελε να έχει γνώση μέχρι πιο όριο μπορεί να παρέχει κίνητρα εργασίας για να υπάρχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα στο προσωπικό (Grant, 2008a). Επίσης, στους επαγγελματίες υγείας κρίσιμο ρόλο παίζει η προσφορά των εργοδοτών εξωτερικών κινήτρων (Ong et al., 2019).

Γενικά σε επαγγελματίες υγείας, οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης (π.χ. αυτονομία, δημιουργική εργασία, επαγγελματική ανάπτυξη, αναγνώριση) συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση. Αντίστοιχα, οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης (π.χ. αμοιβή, η εργασιακή ασφάλεια, κλπ.) παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την απόδοση (Cooman et al., 2008, Dieleman et al., 2003, 2006, Franco et al., 2004, Mathauer and Imhoff, 2006, Zybziunaite and Katiliute, 2007). Τέλος, ο WHO (2008), σημειώνει ως σπουδαιότερους παράγοντες εργασιακής παρακίνησης στο κλάδο υγείας: την επαγγελματική ανάπτυξη, την επιμόρφωση και εκπαίδευση.

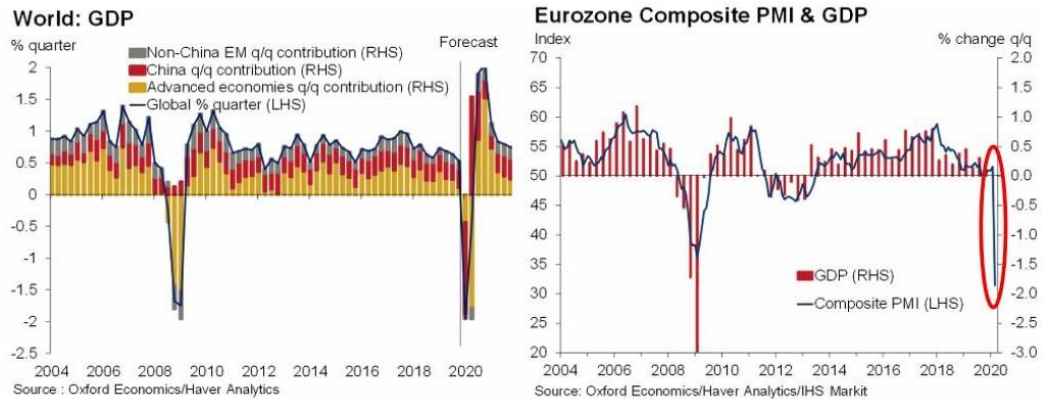
2.4 Πανδημία COVID 19

Ο *COVID19* είναι ένας ιός της οικογένειας των *κορωνοϊών* (*corona virus*) και προκαλεί σοβαρά προβλήματα υγείας στους ασθενείς, σχετιζόμενα και με την προϋπάρχουσα κατάσταση (υποκείμενα νοσήματα) (Hassan et al., 2020). Ξεκίνησε από την πόλη *Wuhan* (επαρχία Hubei) της Λ.Δ. Κίνας, τα τέλη του 2019 (δεν έχει επακριβώς προσδιορισθεί, υπάρχουν αντιφατικές εκτιμήσεις ως προς το χρόνο έναρξης). Ο WHO² ονομάτισε τον νέο ιό ως «*COVID19*» τον Φεβρουάριο του 2020 (Wang et al., 2020). Ο ιός έχει επηρεάσει πλέον όλον το πλανήτη και τις χώρες, χάρη στην μεγάλη εξάπλωση που είχε (Venkatasubbaiah et al., 2020). Ο εμβολιασμός στα τέλη του 2021 βελτίωσε τους δείκτες θνησιμότητας, αλλά οι νέες μεταλλάξεις που προέκυψαν δημιούργησαν νέα προβλήματα, αλλά κατά την τελευταία περίοδο με την εμφάνιση της O_2 , η κατάσταση έχει σταθεροποιηθεί και ο ιός έχει χάσει σημαντικά από την ισχύ του όσον αφορά τα ποσοστά θνητότητας.

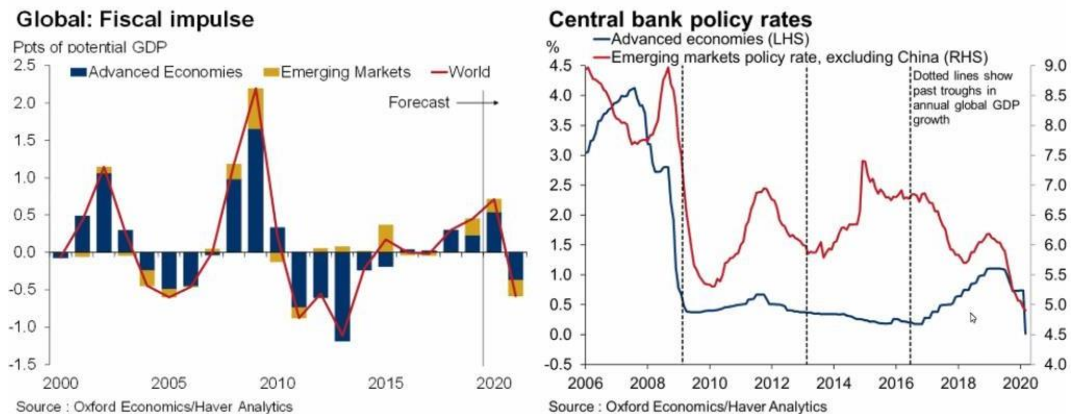
Πέρα από τους θανάτους, η πανδημία δημιούργησε τεράστια προβλήματα στις οικονομίες, ενώ προκάλεσε και κατακόρυφη ελάττωση των ταξιδιών (μεταφορές)

²² Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας – ΠΟΥ, World Health Organization – WHO.

και της τουριστικής κίνησης διεθνώς (Σχ.30, 31). Τα κράτη αναγκάστηκαν να χρησιμοποιήσουν δημοσιονομικά εργαλεία (Γκίκας, Χυζ, 2020, σελ.165-174) και μεθόδους παρεμβατισμού (δημοσιονομική επέκταση, νομισματική επέκταση) για να διασώσουν τις οικονομίες τους (Πελαγίδης, 2020).



Σχίμα 30: Παγκόσμιο ΑΕΠ και ΑΕΠ και Δείκτης Προμηθειών (PMI) Ευρωζώνης



Σχίμα 31: Δημοσιονομική και Νομισματική Επέκταση για την αντιμετώπιση της πανδημίας

Σε διεθνή έρευνα της *KPMG*³ σε ανώτερα στελέχη του κλάδου υγείας, για την πανδημία της νόσου του COVID19 και τις επιπτώσεις στα συστήματα υγείας, διαπιστώθηκε ότι απαιτείται πλέον μακροπρόθεσμος μετασχηματισμός⁴. Ειδικότερα, όσον αφορά τους επαγγελματίες υγείας και τις επιπτώσεις της πανδημίας σε αυτούς, διαπιστώνεται για παράδειγμα, ότι οι νοσηλευτές που αποτελούν το βασικό τμήμα του συστήματος υγείας, που δοκιμάστηκε διεθνώς σημαντικά, λόγω των αυξημένων υγειονομικών αναγκών του πληθυσμού παρουσίασαν σημαντικά εργασιακά ζητήματα, όπως υψηλό φόρτο εργασίας, στρες,

³ Αυστραλία (N=24), Καναδάς (N=24), Κίνα (N=24), Γερμανία(N=24), Ολλανδία (N=10), Σαουδική Αραβία (N=10), Ηνωμένο Βασίλειο (N=24) και Ηνωμένες Πολιτείες (N=60).

⁴ <https://home.kpmg/gr/el/home/media/press-releases/2021/07/epitaxyinsi-metaxsimatismou-stin-ygeia-covid-19.html> (πρόσβαση 8/4/2022).

επαγγελματική εξουθένωση, ενώ ασθένησαν αρκετοί λόγω της μεταδοτικότητας του ιού (Hu et al., 2020, Wu et al., 2020). Αρκετές χώρες οδηγήθηκαν σε απαγόρευση ή ανάκληση αδειών και σε νέες προσλήψεις μόνιμου ή εποχικού προσωπικού λόγω υποστελέχωσης των συστημάτων υγείας (Iserson 2020). Οι ιατροί και νοσηλευτές, κυρίως, καθώς ήταν σε διαρκή επαφή με τους ασθενείς για παροχή φροντίδας υγείας, ήταν σε κίνδυνο λόγω έλλειψης ειδικών ατομικών μέτρων προστασίας (π.χ. μάσκες, στολές). Ο *WHO* αναφέρει ότι μόνο στα τέλη του Μαΐου του 2020, σε κάποια κράτη, τουλάχιστον 1 στους 10 επαγγελματίες υγείας βρέθηκε θετικός στον ιό (WHO, 2020).

Στην Ελλάδα, παρά τη μεγάλη υποστελέχωση των υγειονομικών υπηρεσιών, για τον έλεγχο της πανδημίας εφαρμόστηκαν πρωτόκολλα και διαδικασίες που προτάθηκαν από σχετικούς διεθνείς και εθνικούς οργανισμούς (WHO, ΕΟΔΥ). Επίσης, έγινε κατάρτιση του προσωπικού, πρόσληψη νέου και δημιουργήθηκαν νέες κλίνες ΜΕΘ, λόγω του χαμηλού διαθέσιμου αριθμού στην χώρα. Παράλληλα, εφαρμόστηκαν lockdown, ενώ με την εμφάνιση των εμβολίων υπήρξε διαρκής προσπάθεια εμβολιασμού όλου του πληθυσμού, και κυρίως των ευάλωτων ομάδων (Καυκιά, 2021).

3. Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητική Μέθοδος

Η παρούσα εμπειρική έρευνα είναι μία *Μελέτη Περίπτωσης (case study)* που εξετάζει την οργανωσιακή δέσμευση συνδυαστικά με την εργασιακή παρακίνηση σε μονάδα υγείας σε περίοδο πανδημίας, και συγκεκριμένα στην *Νοσοκομείο του ΕΣΥ Ασκληπιείο Βούλας* (Τσιπλητάρης και Μπάμπαλης, 2011, Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Στον επόμενο πίνακα φαίνεται συνοπτικά το μεθοδολογικό πλαίσιο της παρούσας εμπειρικής έρευνας:

Πίνακας 4. Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας

Στάδια Μεθοδολογίας	Περιγραφή
Θεωρία	Οργανωσιακή Δέσμευση, Εργασιακή Παρακίνηση, πανδημία
Υπόθεση	Ερευνητικό πλαίσιο
Συγκέντρωση στοιχείων	Ερωτηματολόγιο έρευνας
Ευρήματα	Δεδομένα (συλλογή ερωτηματολογίων μέσω διαδικτύου)
Ανάλυση Ερωτήσεων/παραγόντων - Έλεγχος υποθέσεων	Στατιστικές τεχνικές (παραμετρική/μη παραμετρική στατιστική)
Σύγκριση-αναθεώρηση	Συμπεράσματα

3.2 Συμμετέχοντες (Δείγμα)

Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε με τη *μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας* (δειγματοληψίας πιθανότητας). Ο πληθυσμός της έρευνας είναι οι εργαζόμενοι του νοσοκομείου του Ασκληπιείου Βούλας (n=172).

Τα κριτήρια επιλογής (*Ki*) είναι τρία:

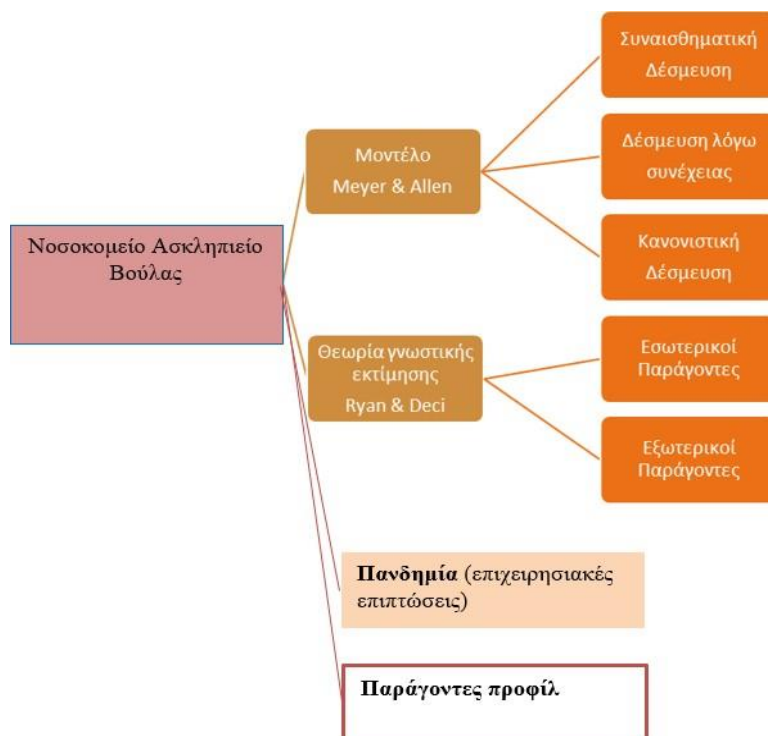
- *K1* - εργαζόμενος στο νοσοκομείο με οποιαδήποτε εργασιακή σχέση,

- K2 - την ευκολία πρόσβασης στον ερωτώμενο, και
- K3 - στην ελεύθερη επιλογή του εργαζόμενου για το αν επιθυμεί να συμμετάσχει στην έρευνα.

3.3 Ερευνητικό Πλαίσιο

Μέσα από την εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, για την παρούσα εμπειρική έρευνα, προτάθηκε το ακόλουθο ερευνητικό πλαίσιο, καθώς η σχέση ΟΔ, παρακίνησης και πανδημία κρίνεται ερευνητικά πολύ σημαντικό. Άλλωστε βιβλιογραφικά η σχέση παρακίνησης – ΟΔ είναι σημαντική (Βακόλα και Νικολάου, 2019, Spector, 2012). Πιο συγκεκριμένα, το ερευνητικό πλαίσιο περιλαμβάνει τέσσερις παράγοντες ελέγχου (Σχ.33):

- *Οργανωσιακή δέσμευση (Meyer, Allen model – 3 dimensions)*
- *Παρακίνηση (Deci & Ryan approach)*
- *Πανδημία (επιχειρησιακές επιπτώσεις – HBR approach)*
- *Ατομικό προφίλ (δημογραφικά-κοινωνικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά, π.χ. φύλο, εισόδημα, εκπαιδευτικό επίπεδο)*



Σχήμα 33: Ερευνητικό Πλαίσιο

3.4 Ερευνητικό Εργαλείο (Ερωτηματολόγιο)

Για την υλοποίηση της εμπειρικής έρευνας σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τέσσερα (4) μέρη (Σχ.33):

- *Μέρος I:* αξιοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης «*Three Component Model of commitment (TCM) version 2.0*», των Meyer, Allen & Smith (1993). Περιλαμβάνει 18 δηλώσεις-ερωτήσεις, 6 ανά διάσταση (συναισθηματική δέσμευση, ηθική δέσμευση, υπολογιστική δέσμευση), με χρήση 5βάθμιας κλίμακας Lickert. Υπολογίζονται με χρήση ολικών αθροισμάτων (σύνθετη μεταβλητή) κάθε επιμέρους διάσταση και συνολικά το επίπεδο της ΟΔ, ως εξής:

$$\text{Διάσταση } \text{ΟΔ}_x = \left[\sum_{i=1} \text{Q}_{\text{value}} \right] / m$$

για x : διάσταση ΟΔ (συναισθηματική δέσμευση, ηθική δέσμευση, υπολογιστική δέσμευση), m : 6 & i : αριθμός ερώτησης

Επίπεδο Οργανωσιακής Δέσμευσης (ΟΔ_{επ})

$$\text{ΟΔ}_{\text{επ}} = \text{ΟΔ}_{\text{σδ}} + \text{ΟΔ}_{\text{ηδ}} + \text{ΟΔ}_{\text{υδ}}$$

- *Μέρος II:* αφορά το εργαλείο των Deci & Ryan (1991) που στηρίχθηκε στην θεωρία SDT και αναπτύχθηκε από τον Manolopoulos (2008) και περιλαμβάνει 11 δηλώσεις – ερωτήσεις (5 για τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης και 6 για τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης) με χρήση 5βάθμιας κλίμακας Lickert για να υπολογίζεται το συνολικό επίπεδο παρακίνησης (όπως επίσης και η επιμέρους κατηγορία παραγόντων).

$$\text{παρακίνηση } \text{Π}_x = \left[\sum_{i=1} \text{Q}_{\text{value}} \right] / m$$

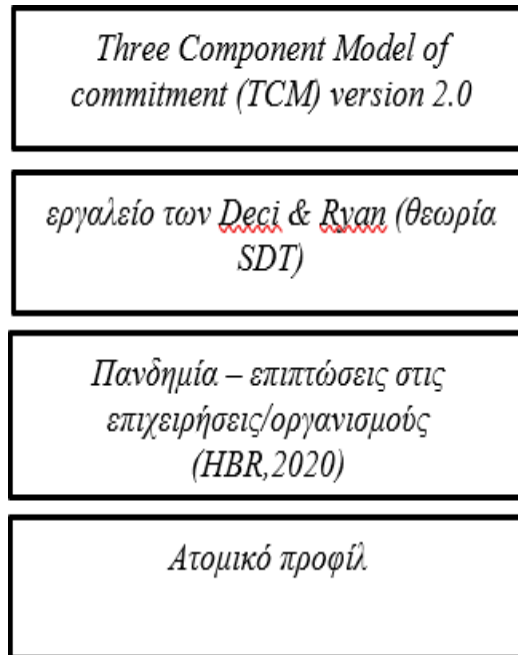
για x : παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικοί, εξωτερικοί), m : 5 / 6 & i : αριθμός ερώτησης

Επίπεδο Εργασιακής Παρακίνησης (ΕΠ_{επ})

$$\text{ΕΠ}_{\text{επ}} = \text{Π}_{\text{εξωτ}} + \text{Π}_{\text{εσωτ}}$$

- *Μέρος III* (Πανδημία). Χρησιμοποιούνται 5 δηλώσεις που στηρίζονται στις *Επιπτώσεις στις επιχειρήσεις του Covid 19 του Harvard Business Review* (HBR, 2020).

- *Μέρος IV* (ατομικό προφίλ). Αφορά επαγγελματικά- κοινωνικά- δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, μόρφωση, οικογενειακή κατάσταση, εισόδημα κοκ.).



Σχήμα 34: Δομή Ερωτηματολογίου Έρευνας

Οι τύποι ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται είναι: *Διχοτομικές*, και *πολλαπλών επιλογών*. Επιπλέον, ακολουθούνται οι εξής δεοντολογικούς κανόνες:

- *Ανώνυμη συμπλήρωση* του (δεν ζητείται όνομα εργαζόμενου), και
- *Εμπιστευτικότητα* (προστασία προσωπικών δεδομένων).

Η κλίμακα Lickert είναι της εξής μορφής, με την αντίστοιχη κωδικοποίηση:

<i>Διαφωνώ πλήρως</i>	<i>Μάλλον διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ</i>	<i>Μάλλον Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ πλήρως</i>
1	2	3	4	5

Σχήμα 35: Μορφή (format) κλίμακας μέτρησης στάσεων (τύπου Likert)

3.5 Διεξαγωγή Έρευνας

Η διεξαγωγή της Έρευνας έγινε μέσω διαδικτύου (internet) με τη βοήθεια ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) λόγω της πανδημίας. Υπήρξε αρχικά πιλοτική μελέτη για την *δοκιμή ερωτηματολογίου και έλεγχο εγκυρότητας (φαινομενική)*.

Ειδικότερα, η διεξαγωγή έρευνας περιλαμβάνει τα εξής:

- αποστολή στα email του προσωπικού (ερωτηματολόγιο και ενημερωτικό φυλλάδιο), και
- συλλογή email.

3.6 Επεξεργασία Δεδομένων

Οι *στατιστικές τεχνικές* που χρησιμοποιήθηκαν έχουν ως σκοπό (Ρούσσος και Τσαούσης, 2011):

- *δημογραφικό προφίλ*, για παρουσίαση των δημογραφικών-κοινωνικών-επαγγελματικών χαρακτηριστικών (πίνακες συχνοτήτων, πίτες-γραφήματα).
- *Περιγραφική (ανάλυση ερωτήσεων)*. Αναλυτική παρουσίαση των ερωτήσεων της έρευνας (κύριο μέρος).
- *Έλεγχος υποθέσεων*, με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων όσο αφορά τον σκοπό της εργασίας. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας δείγματος (αλγεβρική & γεωμετρική) για την κατάλληλη επιλογή των στατιστικών μεθόδων.

3.7 Πιλοτική Μελέτη

Σκοπός της ήταν η δοκιμή του ειδικού ερωτηματολογίου έρευνας για τυχόν βελτιώσεις αλλά και έλεγχο φαινομενικής εγκυρότητας (face validation). Διενεργήθηκε σε ένα πολύ μικρό δείγμα *6 εργαζομένων*, μία εβδομάδα πριν την έναρξη της κύριας έρευνας, με τη χρήση της *μεθόδου δειγματοληψίας χιονοστιβάδας*. Παράλληλα έγινε χρήση ενός ερωτηματολογίου αξιολόγησης με τα ακόλουθα αποτελέσματα⁵ (Πιν.5):

⁵ σε Excel.

- *Μορφή ερωτηματολογίου:* βρέθηκε σημαντική ικανοποίηση (5 άτομα πολύ ικανοποιημένα, 1 άτομο αρκετά ικανοποιημένα).
- *Δομή ερωτηματολογίου:* βρέθηκε σημαντική ικανοποίηση (3 άτομα πολύ ικανοποιημένα, 2 άτομα αρκετά ικανοποιημένα 1 άτομο μέτρια ικανοποιημένα).
- *Περιεχόμενο ερωτηματολογίου:* βρέθηκε σημαντική ικανοποίηση (4 άτομα πολύ ικανοποιημένα, 2 άτομα αρκετά ικανοποιημένα).
- *συνολική ικανοποίηση:* βρέθηκε σημαντική ικανοποίηση (4 άτομα πολύ ικανοποιημένα, 2 άτομα μέτρια ικανοποιημένα).
- *προβλήματα Λεκτικής Απόδοσης:* ελάχιστες παρατηρήσεις για τη λεκτική απόδοση των ερωτήσεων, που αφορούσαν κυρίως σε γραμματικά και συντακτικά λάθη, όπως για παράδειγμα υπερβολική χρήση του γράμματος ν.

Πίνακας 5. Προφίλ Πιλοτικής Μελέτης

Φύλο	Εκπαίδευση	Οικογενειακή Κατάσταση	Ηλικία
3 άτομα: άνδρες 3 άτομα: γυναίκες	4 άτομα: Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης 1 άτομο: απόφοιτος ΙΕΚ 1 άτομο: απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	4 άτομα: Άγαμοι 2 άτομα: Έγγαμοι	3 άτομα: > 55 ετών 2 άτομα: 44- 55 ετών 1 άτομο: 18- 30 ετών

3.8 Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία (*reliability*) υπολογίστηκε μέσω του *συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha*. Οι τιμές που πρέπει να λάβει για να είναι αξιόπιστο ένα ερωτηματολόγιο ή μια ενότητα του, πρέπει να υπερβαίνουν το όριο του 0.7 (ή λίγο μικρότερο <0,6). Τα αποτελέσματα για ολόκληρο το ερωτηματολόγιο φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες, όπου διαπιστώνονται τα εξής:

- υψηλή αξιοπιστία (~.87)(Πιν.6), παρέχοντας ένα υψηλό βαθμό αξιοπιστίας στην παρούσα εμπειρική έρευνα.

- Μπορούν να αφαιρεθούν κάποια ή κάποιες ερωτήσεις (π.χ. E32, E33 → ,873) για αύξηση του συντελεστή αξιοπιστίας, ωστόσο επειδή είναι ήδη υψηλός (>.8), δεν απαιτείται κάποια τέτοια προσπάθεια (Πιν.7).

Πίνακας 6. Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	34

Πίνακας 7. Ανάλυση ερωτήσεων για Βελτίωση της Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E30	109,53	296,227	,582	,859
E31	109,72	296,647	,528	,860
E32	108,77	324,484	-,052	,873
E33	109,10	322,223	-,005	,873
E34	109,69	296,170	,563	,860
E1	109,06	304,453	,474	,862
E2	109,52	312,695	,233	,867
E3	109,63	328,890	-,168	,874
E4	109,91	344,061	-,456	,883
E5	109,85	345,883	-,496	,884
E6	109,10	305,872	,435	,863
E7	109,03	298,817	,544	,860
E8	109,27	298,653	,563	,860
E9	109,12	297,203	,542	,860
E10	109,45	300,670	,479	,862
E11	109,07	322,966	-,011	,872
E12	109,43	307,054	,377	,864
E13	109,58	349,204	-,572	,885
E14	109,74	299,958	,493	,861
E15	110,28	299,360	,472	,862
E16	109,49	297,374	,596	,859
E17	109,38	299,653	,491	,861
E18	109,71	299,903	,516	,861
E19	109,07	300,673	,495	,861
E20	108,60	302,252	,538	,861
E21	109,21	292,494	,629	,858
E22	108,92	292,052	,684	,857

E23	108,81	296,573	,572	,859
E24	109,05	294,781	,704	,857
E25	108,83	294,531	,679	,857
E26	109,15	294,772	,648	,858
E27	108,94	300,640	,606	,860
E28	108,90	296,328	,719	,857
E29	109,03	294,537	,666	,858

3.9 Εγκυρότητα

Η *εγκυρότητα (validation)*, του ειδικού ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκε για την παρούσα εμπειρική έρευνα, ελέγχθηκε σύμφωνα με την *φαινομενική εγκυρότητα (face validation)*. Αυτή αποτελεί ένα τύπο εγκυρότητας, που παρέχει μια «αδρή αξιολόγηση» του εργαλείου μέτρησης (δηλ. ερωτηματολόγιο), σύμφωνα με την έννοια που μετράει. Χρησιμοποιείται ευρέως σε σχετικά απλές έρευνες, γιατί αποφεύγεται η εμπλοκή της σύνθετης διαδικασίας της *δομικής εγκυρότητας* (π.χ. χρήση διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης - EFA), που προϋποθέτει μεγάλο μέγεθος δείγματος και χρήση σταθμισμένων κλίμακων. Έτσι, η πιλοτική μελέτη που πραγματοποιήθηκε, παρέχει όλα εκείνα τα εχέγγυα, καθώς όλοι οι παράγοντες ικανοποίησης από το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης (μορφή, δομή, περιεχόμενο, συνολική ικανοποίηση) συγκεντρώνουν σχετικά υψηλή ικανοποίηση (τουλάχιστον 4 ερωτώμενοι με πολύ ή αρκετή ικανοποίηση).

4. Αποτελέσματα

4.1 Μεταβλητές

Στη παρούσα εμπειρική έρευνα περιλαμβάνει 12 μεταβλητές (MET_i)(Πιν.8):

Πίνακας 8. Μεταβλητές

MET_i	Περιγραφή	Ερώτηση/εις
MET_1	μεταβλητή ΦΥΛΟ	Ερώτηση Προφίλ (E35)
MET_2	μεταβλητή ΗΛΙΚΙΑ	Ερώτηση Προφίλ (E36)
MET_3	μεταβλητή ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Ερώτηση Προφίλ (E37)
MET_4	μεταβλητή ΕΙΣΟΔΗΜΑ	Ερώτηση Προφίλ (E38)
MET_5	μεταβλητή ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Ερώτηση Προφίλ (E39)
MET_6	μεταβλητή ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	Ερώτηση Προφίλ (E40)
MET_7	σύνθετη μεταβλητή ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Ερωτήσεις (1-6)
MET_8	σύνθετη μεταβλητή ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΛΟΓΩ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ	Ερωτήσεις (7-12)
MET_9	σύνθετη μεταβλητή ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Ερωτήσεις (13-18)
MET_{10}	σύνθετη μεταβλητή ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Ερωτήσεις (19-23)
MET_{11}	σύνθετη μεταβλητή ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Ερωτήσεις (24-29)
MET_{12}	σύνθετη μεταβλητή ΠΑΝΔΗΜΙΑ	Ερωτήσεις (30-34)

Οι μεταβλητές (MET) της εμπειρικής έρευνας διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Κατηγορικές ($MET_1 - MET_6$)
- Διατεταγμένες ($M_7 - M_{12}$)

Για όλες τις σύνθετες μεταβλητές έγινε χρήση αντίστοιχων συνθετικών μέσων όρων που αφορούσαν τους παράγοντες της παρούσας εμπειρικής έρευνας.

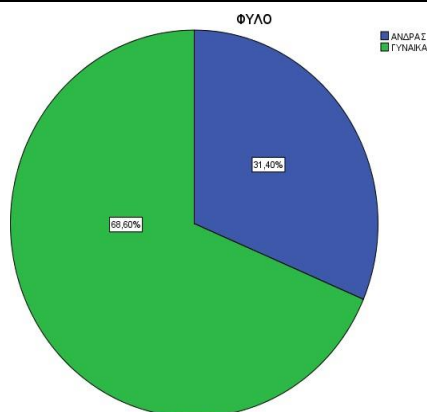
4.2 Δημογραφικό Προφίλ

Στην έρευνα, συμμετείχαν 172 εργαζόμενοι του οργανισμού αναφοράς. Η έρευνα διενεργήθηκε μεταξύ Δεκεμβρίου 2021 και Φεβρουαρίου 2022. Ειδικότερα:

- *Φύλο*. Η πλειοψηφία του δείγματος της έρευνας αφορά *Γυναίκες* (118 άτομα, 68,6%), όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 9. Προφίλ Φύλου

	Frequency	Percent
ΑΝΔΡΑΣ	54	31,4
ΓΥΝΑΙΚΑ	118	68,6
Total	172	100,0

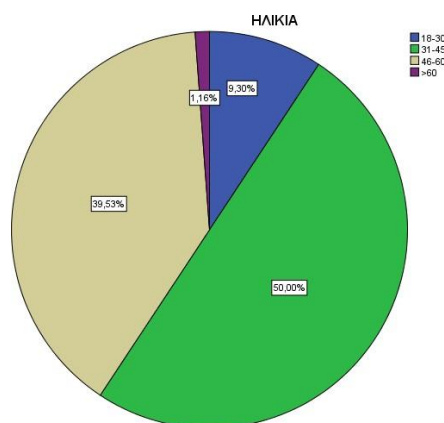


Σχήμα 36: Γράφημα Προφίλ Φύλου

- *Ηλικία.* Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων της έρευνας αφορά άτομα ηλικίας 31-45 (86 άτομα, 50%), ενώ ακολουθούν οι ηλικίες 46-60 ετών (68 άτομα, 39,5%), όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 10. Ηλικιακό Προφίλ

	Frequency	Percent
18-30	16	9,3
31-45	86	50,0
46-60	68	39,5
>60	2	1,2
Total	172	100,0

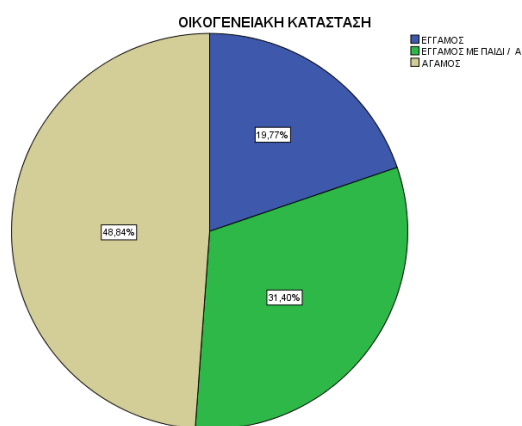


Σχήμα 37: Γράφημα Ηλικιακού Προφίλ

- *Οικογενειακή Κατάσταση.* Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων της έρευνας αφορά έγγαμους με ή χωρίς παιδιά (88 άτομα, 51,2%), όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 11. Προφίλ Οικογενειακής Κατάστασης

	Frequency	Percent
ΕΓΓΑΜΟΣ	34	19,8
ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙ / Α	54	31,4
ΑΓΑΜΟΣ	84	48,8
Total	172	100,0

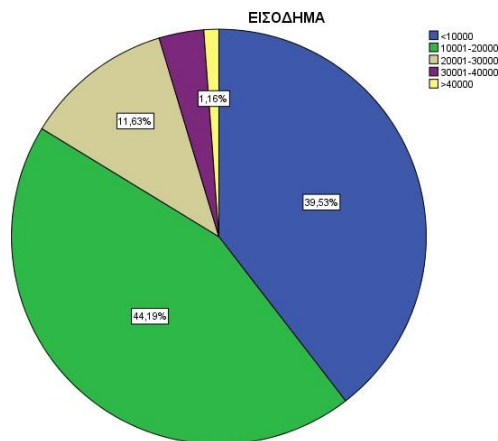


Σχήμα 38: Γράφημα Προφίλ Οικογενειακής Κατάστασης

- *Εισόδημα.* Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων της έρευνας αφορά άτομα χαμηλών εισοδημάτων (<20,000 ευρώ) (144 άτομα, 83,7%), όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 12. Εισοδηματικό Προφίλ

	Frequency	Percent
<10000	68	39,5
10001-20000	76	44,2
20001-30000	20	11,6
30001-40000	6	3,5
>40000	2	1,2
Total	172	100,0

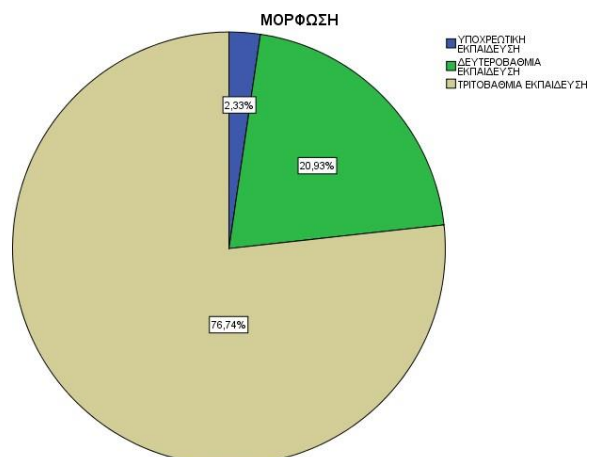


Σχήμα 39: Γράφημα Εισοδηματικού Προφίλ

- *Μόρφωση (Εκπαίδευση).* Η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος αφορά απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (132 άτομα, 76,7%), όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 13. Μορφωτικό Προφίλ

	Frequency	Percent
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	4	2,3
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	36	20,9
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	132	76,7
Total	172	100,0

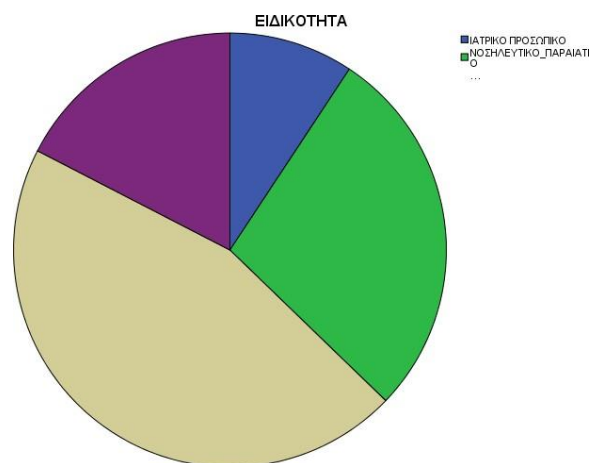


Σχήμα 39: Γράφημα Μορφωτικού Προφίλ

- *Ειδικότητα.* Η πλειοψηφία του δείγματος της έρευνας αφορά Διοικητικού-Τεχνικού Προσωπικού (78 άτομα, 45,3%), ενώ ακολουθεί το νοσηλευτικό-παραϊατρικό προσωπικό (48 άτομα, 27,9%), όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 14. Προφίλ Ειδικότητας

	Frequency	Percent
ΙΑΤΡΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	16	9,3
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ_ΠΑΡΑΙΑΤΡ ΙΚΟ	48	27,9
ΔΙΟΙΚ_ΤΕΧΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	78	45,3
ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	30	17,4
Total	172	100,0



Σχήμα 40: Γράφημα Προφίλ Ειδικότητας

4.3 Προφίλ Οργανωσιακής Δέσμευσης

Τα αποτελέσματα για την *οργανωσιακή δέσμευση* όσον αφορά τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

A. Συναισθηματική Δέσμευση. Τα αποτελέσματα ανά ερώτηση (Πιν.15) είναι τα εξής:

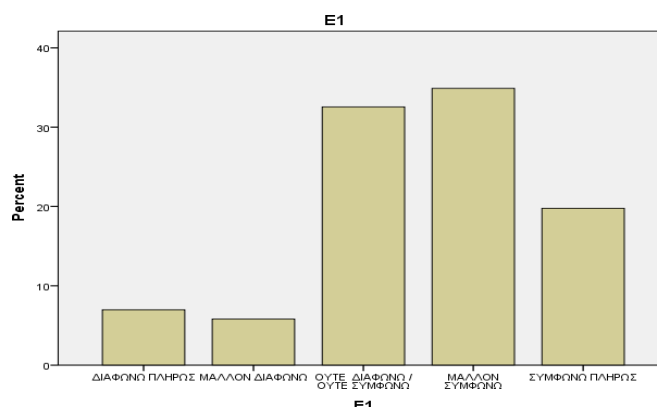
Πίνακας 15. Προφίλ Ερωτήσεων Συναισθηματικής Δέσμευσης

Ερωτήσεις
E1. Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου στο Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας
E2. Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα του Νοσοκομείου είναι και δικά μου
E3. Δεν νιώθω έντονα το συναίσθημα του 'ανήκει' για το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας
E4. Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με το Νοσοκομείο
E5. Δεν νιώθω σαν 'μέλος της οικογένειας' του Νοσοκομείου
E6. Το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας έχει ιδιαίτερη σημασία για μένα

- *E1.* Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(94 άτομα, 54,7%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(56 άτομα, 32,6%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 16. Προφίλ E1 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	12	7,0
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	5,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	56	32,6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	60	34,9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	34	19,8
Total	172	100,0



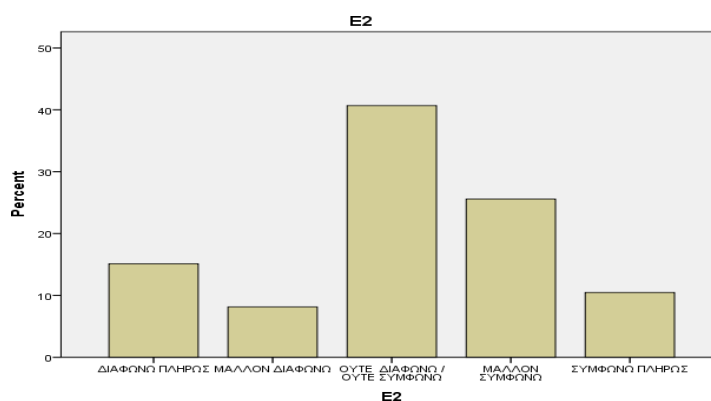
Σχήμα 41: Γράφημα Προφίλ E1 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

- *E2.* Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ουδέτερο για αυτή τη δήλωση (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(70 άτομα, 40,7%), εώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως

συμφωνώ)(62 άτομα, 36,1%) με την δήλωση αυτή, όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 17. Προφίλ E2 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	26	15,1
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	14	8,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	70	40,7
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	44	25,6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	18	10,5
Total	172	100,0

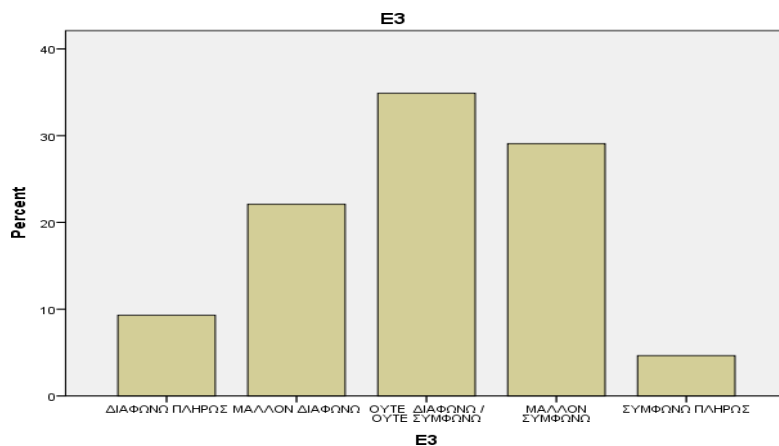


Σχήμα 42: Γράφημα Προφίλ E2 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

- *E3*. Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(60 άτομα, 34,9%) με τη δήλωση αυτή, όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 18. Προφίλ E3 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	16	9,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	38	22,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	60	34,9
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	50	29,1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	8	4,7
Total	172	100,0

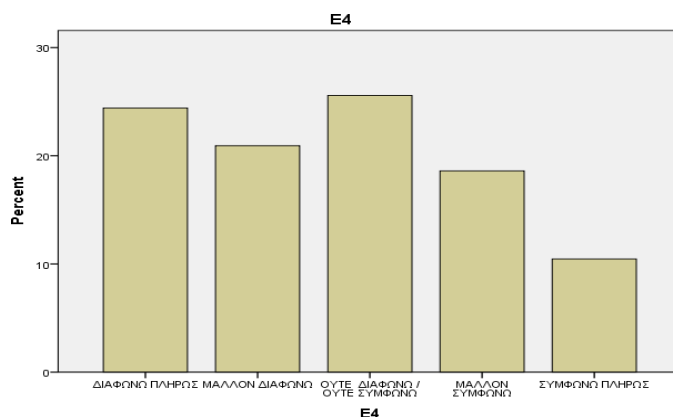


Σχήμα 43: Γράφημα Προφίλ Ε3 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

- *E4*. Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί (μάλλον διαφωνώ + πλήρως διαφωνώ)(78 άτομα, 45,3%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(44 άτομα, 25,6%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 19. Προφίλ Ε4 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	42	24,4
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	36	20,9
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	44	25,6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	32	18,6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	18	10,5
Total	172	100,0

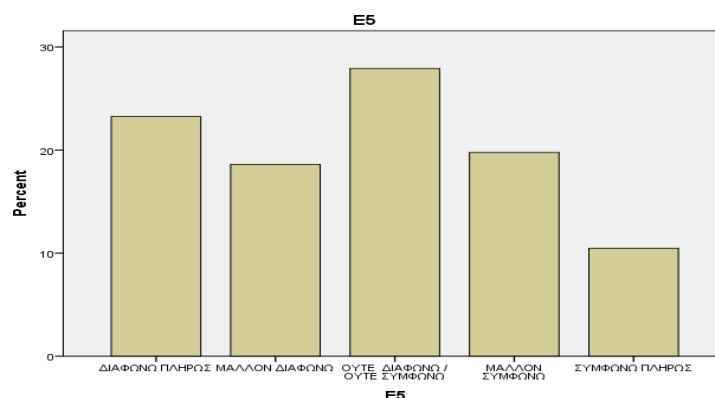


Σχήμα 44: Γράφημα Προφίλ Ε4 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

- E5. Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί (μάλλον διαφωνώ + πλήρως διαφωνώ)(72 άτομα, 41,9%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(48 άτομα, 27,9%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 20. Προφίλ E5 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	40	23,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	32	18,6
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	48	27,9
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	34	19,8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	18	10,5
Total	172	100,0



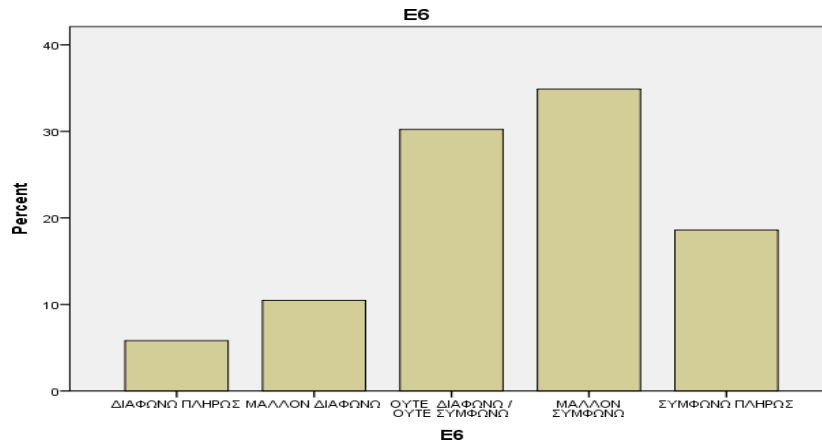
Σχήμα 45: Γράφημα Προφίλ E5 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

- E6. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(92 άτομα, 53,5%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(52 άτομα, 30,2%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 21. Προφίλ E6 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	10	5,8
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	18	10,5

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	52	30,2
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	60	34,9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	32	18,6
Total	172	100,0



Σχήμα 46: Γράφημα Προφίλ Ε6 (Συναισθηματικής Δέσμευσης)

Όσον αφορά συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των ερωτήσεων της Συναισθηματικής Δέσμευσης (Ε1-Ε6) βρέθηκαν τα ακόλουθα:

- Η ισχυρότερη δήλωση είναι η Ε1 (*Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου στο Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας*)(μ.ο.3,55).
- Η λιγότερη ισχυρή δήλωση είναι Ε4 (*Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με το Νοσοκομείο*)(μ.ο.2,7).

Πίνακας 22. Στατιστικό Προφίλ Συναισθηματικής Δέσμευσης (Ε1-Ε6)

		E1	E2	E3	E4	E5	E6
N	Valid	172	172	172	172	172	172
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,55	3,08	2,98	2,70	2,76	3,50
Median		4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
Std. Deviation		1,089	1,167	1,037	1,307	1,297	1,090

Β. Δέσμευση λόγω Συνέχειας. Τα αποτελέσματα ανά ερώτηση (Πιν.23) είναι τα εξής:

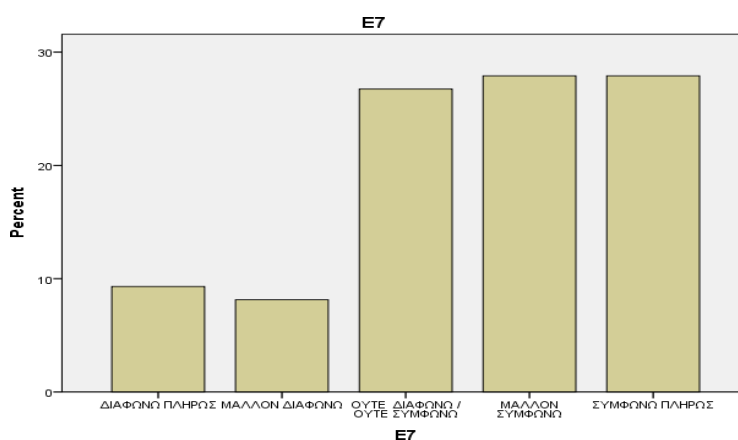
Πίνακας 23. Προφίλ Ερωτήσεων Δέσμευσης λόγω Συνέχειας

Ερωτήσεις
E7. Το να παραμείνω στο Νοσοκομείο Ασκληπείου Βούλας τώρα, είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας
E8. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκατέλειπα το Νοσοκομείο Ασκληπείου Βούλας τώρα, ακόμη και αν το ήθελα
E9. Η ζωή μου θα αναστατωνόταν σε μεγάλο βαθμό αν αποφάσιζα να εγκαταλείψω το Νοσοκομείο Ασκληπείου Βούλας τώρα
E10. Αισθάνομαι ότι οι επιλογές μου είναι περιορισμένες αν αποφασίσω να εγκαταλείψω το Νοσοκομείο Ασκληπείου Βούλας
E11. Αν δεν έδινα ένα μεγάλο μέρος του εαυτού μου στο νοσοκομείο, μπορεί να σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού
E12. Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες στο να εγκαταλείψω το νοσοκομείο θα ήταν οι ελάχιστες εναλλακτικές επιλογές

- E7. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(96 άτομα, 55,8%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(46 άτομα, 26,7%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 24. Προφίλ E7 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	16	9,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	14	8,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	46	26,7
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	48	27,9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	48	27,9
Total	172	100,0

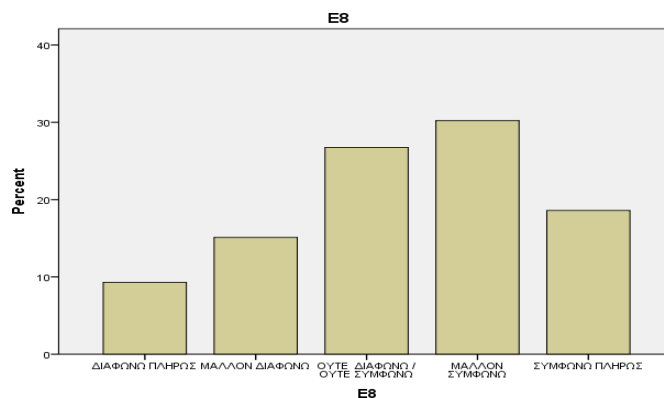


Σχήμα 47: Γράφημα Προφίλ E7 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

- *E8*. Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(84 άτομα, 48,8%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(56 άτομα, 26,7%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 25. Προφίλ E8 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	16	9,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	26	15,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	46	26,7
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	52	30,2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	32	18,6
Total	172	100,0



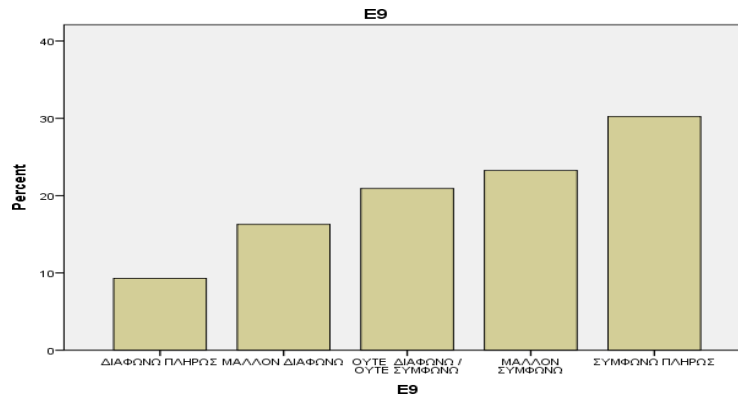
Σχήμα 48: Γράφημα Προφίλ E8 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

- *E9*. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(92 άτομα, 53,5%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(36 άτομα, 20,9%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 26. Προφίλ E9 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	16	9,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	28	16,3

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	36	20,9
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	40	23,3
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	52	30,2
Total	172	100,0

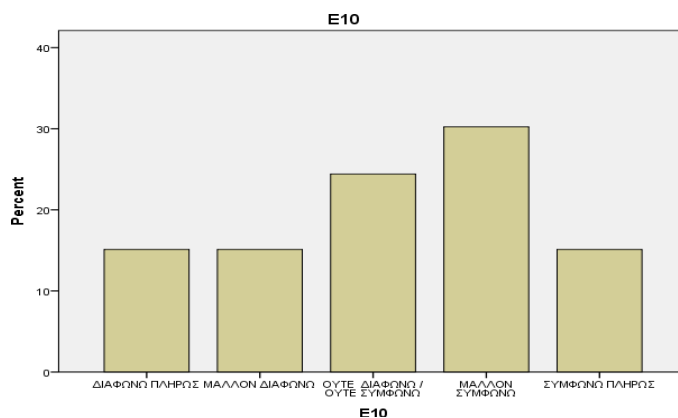


Σχήμα 49: Γράφημα Προφίλ Ε9 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

- *E10.* Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(78 άτομα, 45,3%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(42 άτομα, 24,4%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 27. Προφίλ Ε10 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	26	15,1
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	26	15,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	42	24,4
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	52	30,2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	26	15,1
Total	172	100,0

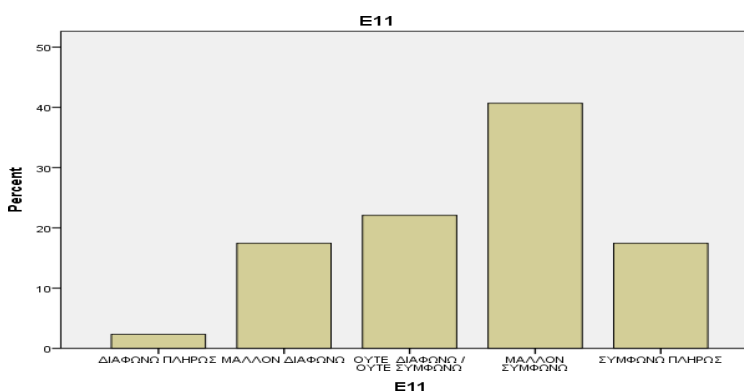


Σχήμα 50: Γράφημα Προφίλ Ε10 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

- *E11.* Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(100 άτομα, 58,1%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(38 άτομα, 22,1%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 28. Προφίλ Ε11 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	4	2,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	30	17,4
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	38	22,1
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	70	40,7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	30	17,4
Total	172	100,0

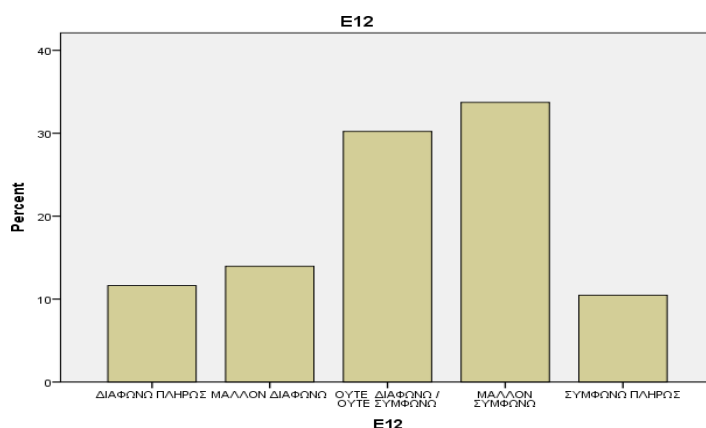


Σχήμα 51: Γράφημα Προφίλ Ε11 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

- E12. Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(76 άτομα, 44,2%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(52 άτομα, 30,2%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 29. Προφίλ E12 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	20	11,6
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	24	14,0
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	52	30,2
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	58	33,7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	18	10,5
Total	172	100,0



Σχήμα 52: Γράφημα Προφίλ E12 (Δέσμευσης λόγω Συνέχειας)

Όσον αφορά συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των ερωτήσεων της Δέσμευσης λόγω Συνέχειας (E7-E12) βρέθηκαν τα ακόλουθα:

- Η ισχυρότερη δήλωση είναι η E7 (*Το να παραμείνω στο Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας τώρα, είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας*)(μ.ο.3,57).
- Η λιγότερη ισχυρή δήλωση είναι E10 (*Αισθάνομαι ότι οι επιλογές μου είναι περιορισμένες αν αποφασίσω να εγκαταλείψω το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας*)(μ.ο.3,15).

Πίνακας 30. Στατιστικό Προφίλ Δέσμευσης λόγω Συνέχειας (E7-E12)

		E7	E8	E9	E10	E11	E12
N	Valid	172	172	172	172	172	172
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,57	3,34	3,49	3,15	3,53	3,17
Median		4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00
Std. Deviation		1,238	1,210	1,322	1,284	1,045	1,157

Γ. Κανονιστική Δέσμευση. Τα αποτελέσματα ανά ερώτηση (Πιν.31) είναι τα εξής:

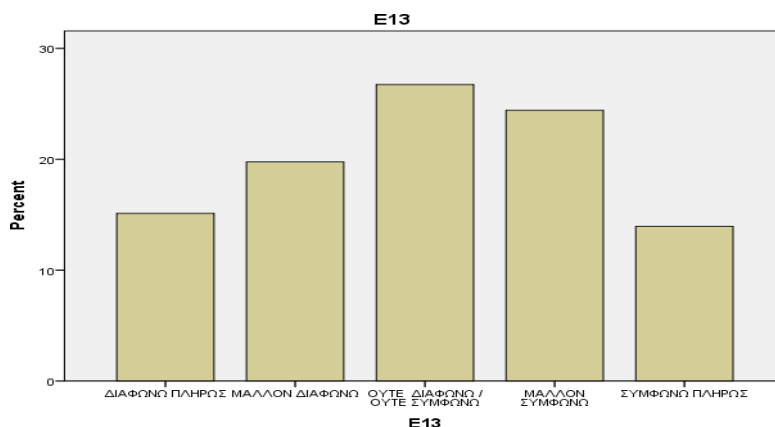
Πίνακας 31. Προφίλ Ερωτήσεων Κανονιστικής Δέσμευσης

Ερωτήσεις
13. Δεν νιώθω καμία υποχρέωση να παραμείνω με το σημερινό μου Εργοδότη (Νοσοκομείο Ασκληπείου Βούλας)
14. Ακόμη και αν ήταν προς το συμφέρον μου, δεν νιώθω ότι θα ήταν σωστό να εγκαταλείψω το νοσοκομείο τώρα
15. Θα ένιωθα ένοχος αν εγκατέλειπα το Νοσοκομείο Ασκληπείου Βούλας τώρα
16. Το Νοσοκομείο Ασκληπείου Βούλας αξίζει την αφοσίωση μου
17. Δεν θα εγκατέλειπα το νοσοκομείο άμεσα επειδή νιώθω υποχρέωση προς τους ανθρώπους τους
18. Χρωστώ πάρα πολλά στο Νοσοκομείο Ασκληπείου Βούλας

- E13. Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(66 άτομα, 38,4%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(46 άτομα, 26,7%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 32. Προφίλ E13 (Κανονιστική Δέσμευση)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	26	15,1
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	34	19,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	46	26,7
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	42	24,4
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	24	14,0
Total	172	100,0

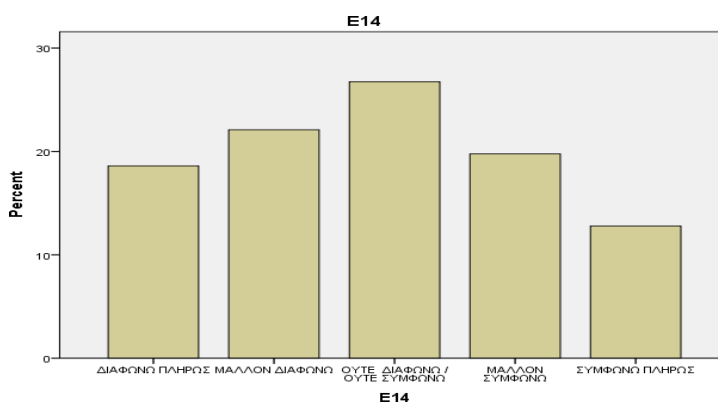


Σχήμα 53: Γράφημα Προφίλ E13 (Κανονιστική Δέσμευση)

- *E14*. Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί (μάλλον διαφωνώ + πλήρως διαφωνώ)(70 άτομα, 40,7%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(46 άτομα, 26,7%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 33. Προφίλ E14 (Κανονιστική Δέσμευση)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	32	18,6
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	38	22,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	46	26,7
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	34	19,8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	22	12,8
Total	172	100,0

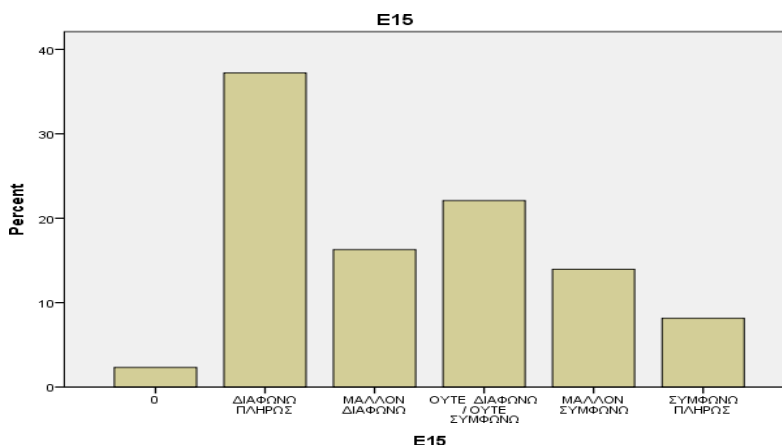


Σχήμα 54: Γράφημα Προφίλ E14 (Κανονιστική Δέσμευση)

- *E15*. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί (μάλλον διαφωνώ + πλήρως διαφωνώ)(92 άτομα, 53,5%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(38 άτομα, 22,1%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 34. Προφίλ E15 (Κανονιστική Δέσμευση)

	Frequency	Percent
0	4	2,3
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	64	37,2
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	28	16,3
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	38	22,1
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	24	14,0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	14	8,1
Total	172	100,0

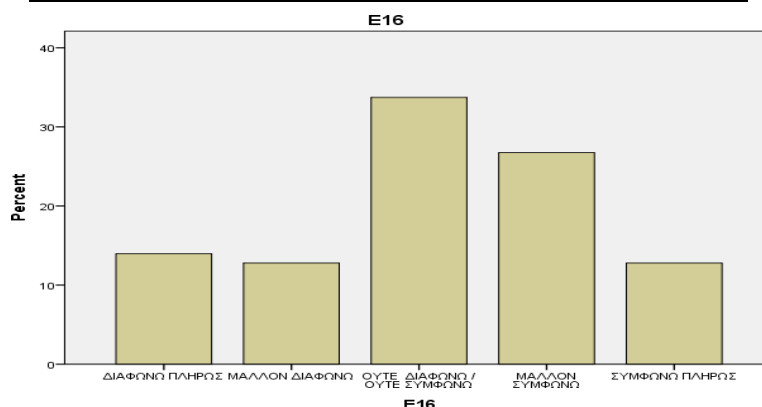


Σχήμα 55: Γράφημα Προφίλ E15 (Κανονιστική Δέσμευσης)

- *E16*. Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(68 άτομα, 39,5%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(58 άτομα, 33,7%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 35. Προφίλ E16 (Κανονιστική Δέσμευση)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	24	14,0
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	22	12,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	58	33,7
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	46	26,7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	22	12,8
Total	172	100,0

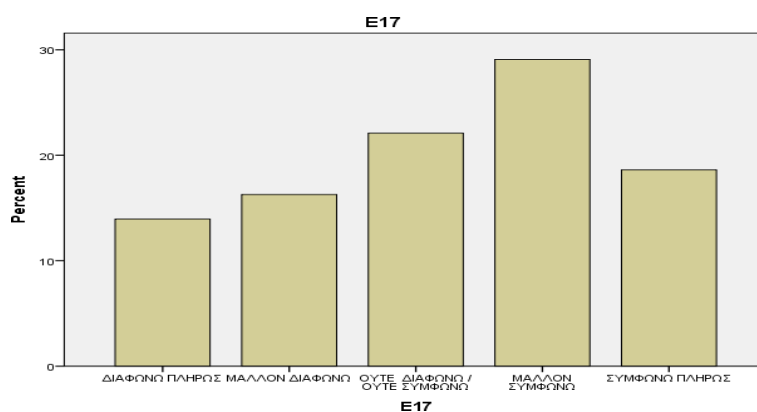


Σχήμα 56: Γράφημα Προφίλ E16 (Κανονιστική Δέσμευση)

- *E17*. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(82 άτομα, 47,7%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(38 άτομα, 22,1%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 36. Προφίλ E17 (Κανονιστική Δέσμευση)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	24	14,0
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	28	16,3
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	38	22,1
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	50	29,1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	32	18,6
Total	172	100,0

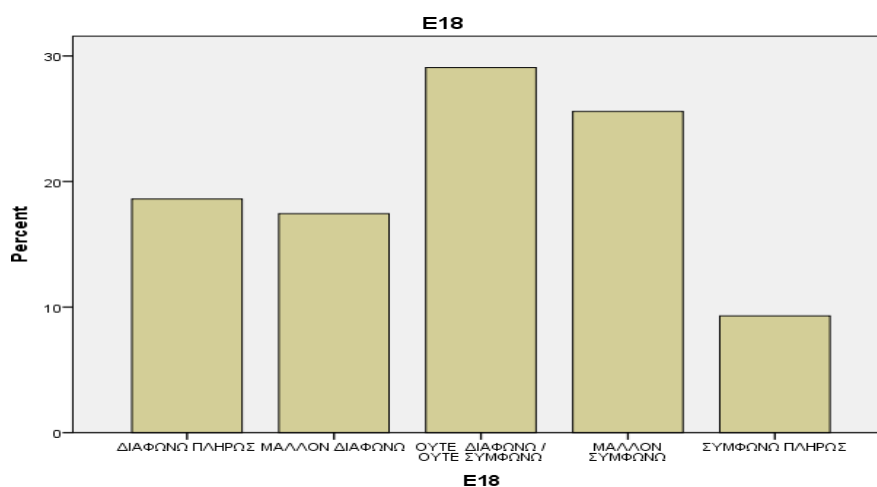


Σχήμα 57: Γράφημα Προφίλ E17 (Κανονιστική Δέσμευση)

- E18. Η σχετική πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί (μάλλον διαφωνώ + πλήρως σιαφωνώ)(62 άτομα, 36%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(50 άτομα, 29,1%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 37. Προφίλ E18 (Κανονιστική Δέσμευση)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	32	18,6
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	30	17,4
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	50	29,1
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	44	25,6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	16	9,3
Total	172	100,0



Σχήμα 58: Γράφημα Προφίλ E18 (Κανονιστική Δέσμευση)

Όσον αφορά συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των ερωτήσεων της Κανονιστικής Δέσμευσης (E13-E18) βρέθηκαν τα ακόλουθα:

- Η ισχυρότερη δήλωση είναι η E17 (*Δεν θα εγκατέλειπα το νοσοκομείο άμεσα επειδή νιώθω υποχρέωση προς τους ανθρώπους τους*)(μ.ο.3,22).
- Η λιγότερη ισχυρή δήλωση είναι E15 (*Θα ένιωθα ένοχος αν εγκατέλειπα το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας τώρα*)(μ.ο.2,33).

Πίνακας 38. Στατιστικό Προφίλ Κανονιστικής Δέσμευσης (E13-E18)

		E13	E14	E15	E16	E17	E18
N	Valid	172	172	172	172	172	172
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,02	2,86	2,33	3,12	3,22	2,90
	Median	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
	Std. Deviation	1,270	1,290	1,372	1,208	1,310	1,243

4.4 Προφίλ Εργασιακής Παρακίνησης

Τα αποτελέσματα για την *εργασιακή Παρακίνηση* όσον αφορά τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

A. Εξωτερικοί Παράγοντες. Τα αποτελέσματα ανά ερώτηση (Πιν.39) είναι τα εξής:

Πίνακας 39. Προφίλ Ερωτήσεων Εξωτερικών Παραγόντων

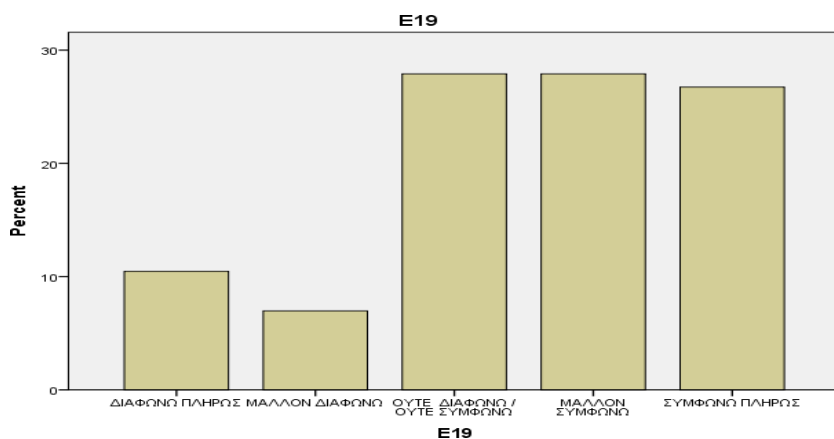
Ερώτηση
Παρακαλώ αξιολογήστε αν οι ακόλουθοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στο Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας
19. Αμοιβή
20. Επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον
21. Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη
22. Ασφάλεια στο χώρο εργασίας
23. εργασιακές συνθήκες

- E19. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιλέγει αυτόν τον εξωτερικό παράγοντα (56 άτομα, 54,6%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 40 Προφίλ E19 (Εξωτερικός Παράγοντας Παρακίνησης)

	Frequency	Percent

ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	18	10,5
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	12	7,0
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	48	27,9
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	48	27,9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	46	26,7
Total	172	100,0

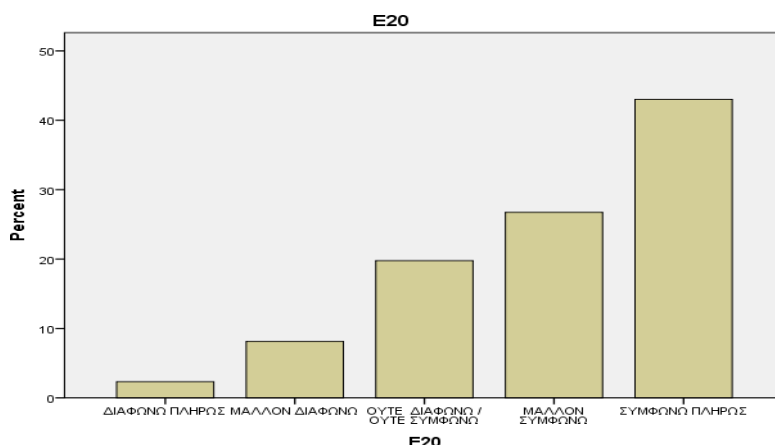


Σχήμα 59: Γράφημα Προφίλ E19 (Εξωτερικός Παράγοντας Παρακίνησης)

- *E20*. Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιλέγει αυτόν τον εξωτερικό παράγοντα (120 άτομα, 69,7%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 41 Προφίλ E20 (Εξωτερικός Παράγοντας Παρακίνησης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	4	2,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	14	8,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	34	19,8
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	46	26,7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	74	43,0
Total	172	100,0

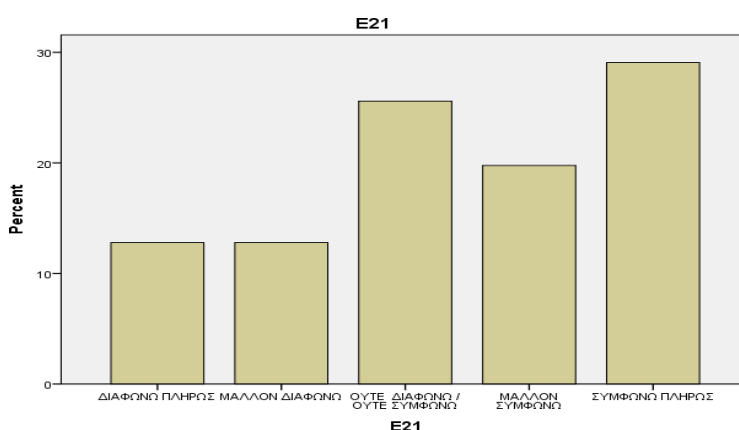


Σχήμα 60: Γράφημα Προφίλ E19 (Εξωτερικός Παράγοντας Παρακίνησης)

- E21. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιλέγει αυτόν τον εξωτερικό παράγοντα (84 άτομα, 48,9%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 42 Προφίλ E21 (Εξωτερικός Παράγοντας Παρακίνησης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	22	12,8
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	22	12,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	44	25,6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	34	19,8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	50	29,1
Total	172	100,0

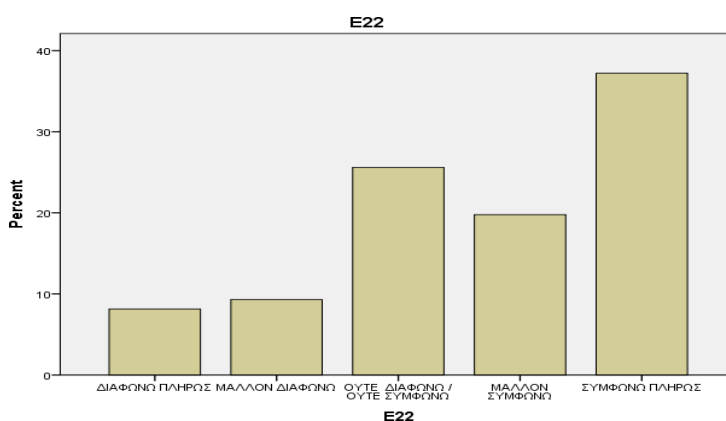


Σχήμα 61: Γράφημα Προφίλ E19 (Εξωτερικός Παράγοντας Παρακίνησης)

- E22. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιλέγει αυτόν τον εξωτερικό παράγοντα (98 άτομα, 57%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 43 Προφίλ E22 (Εξωτερικός Παράγοντας Παρακίνησης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	14	8,1
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	9,3
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	44	25,6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	34	19,8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	64	37,2
Total	172	100,0

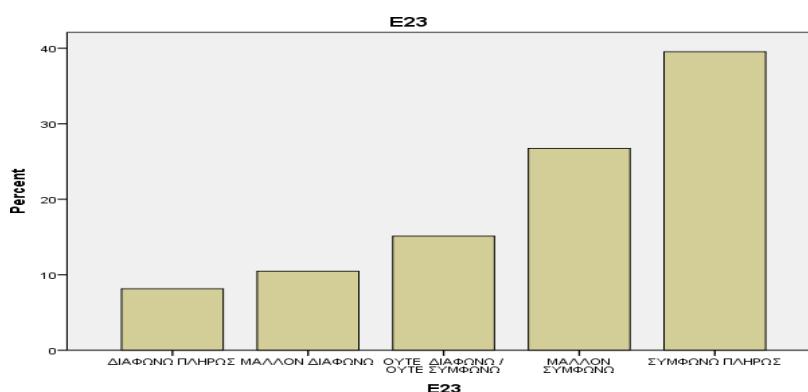


Σχήμα 62: Γράφημα Προφίλ E22 (Εξωτερικός Παράγοντας Παρακίνησης)

- E23. Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιλέγει αυτόν τον εξωτερικό παράγοντα (114 άτομα, 66,2%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 44 Προφίλ E23 (Εξωτερικός Παράγοντας Παρακίνησης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	14	8,1
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	18	10,5
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	26	15,1
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	46	26,7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	68	39,5
Total	172	100,0



Σχήμα 63: Γράφημα Προφίλ E23 (Εξωτερικός Παράγοντας Παρακίνησης)

Όσον αφορά συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης (E19-E23) βρέθηκαν τα ακόλουθα:

- Ο ισχυρότερος εξωτερικός παράγοντας είναι: η *Επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον* (μ.ο.4,0).
- Ο λιγότερος ισχυρότερος εξωτερικός παράγοντας είναι: οι *Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη* (μ.ο.3,40).

Πίνακας 45. Στατιστικό Προφίλ Εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης (E19-E23)

	E19	E20	E21	E22	E23
N Valid	172	172	172	172	172
N Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,53	4,00	3,40	3,69	3,79
Median	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
Std. Deviation	1,249	1,081	1,362	1,282	1,290

B. Εσωτερικοί Παράγοντες. Τα αποτελέσματα ανά ερώτηση (Πιν.46) είναι τα εξής:

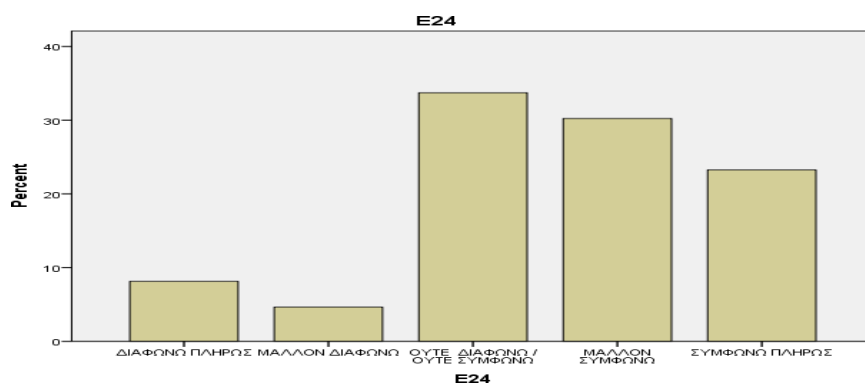
Πίνακας 46. Προφίλ Ερωτήσεων Εσωτερικών Παραγόντων

Ερώτηση
Παρακαλώ αξιολογήστε αν οι ακόλουθοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στο Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας
24. ανάπτυξη στο τομέα ειδικότητας
25. ανάγκη για δημιουργική εργασία
26. ανάγκη για εκτίμηση και φήμη
27. κοινωνικές ανάγκες
28. ανάγκη για επάρκεια
29. δυνατότητες ανάληψης ευθυνών

- E24. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιλέγει αυτόν τον εσωτερικό παράγοντα (92 άτομα, 53,5%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 47. Προφίλ E24 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	14	8,1
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	8	4,7
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	58	33,7
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	52	30,2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	40	23,3
Total	172	100,0

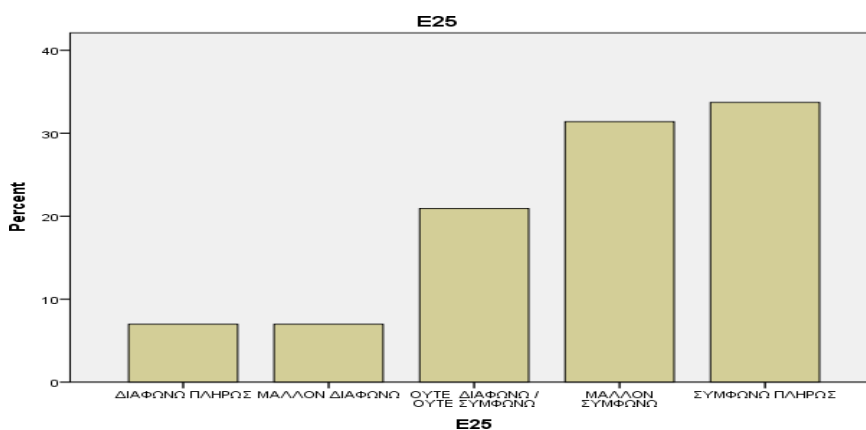


Σχήμα 64: Γράφημα Προφίλ E24 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

- E25. Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιλέγει αυτόν τον εσωτερικό παράγοντα (112 άτομα, 65,1%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 48. Προφίλ E25 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	12	7,0
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	12	7,0
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	36	20,9
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	54	31,4
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	58	33,7
Total	172	100,0

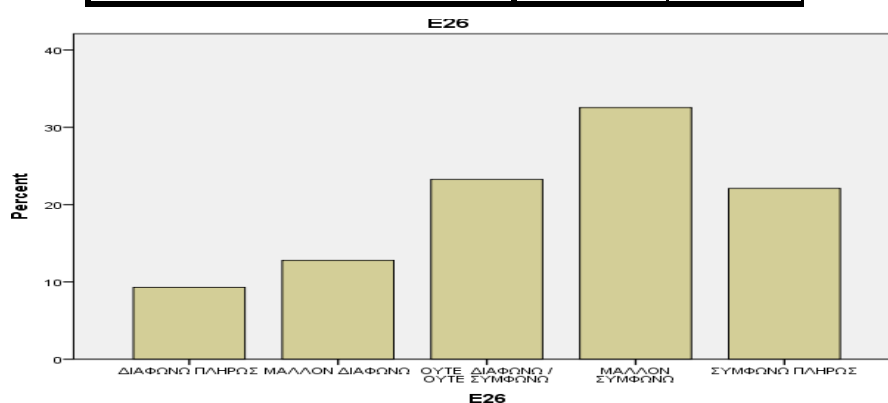


Σχήμα 65: Γράφημα Προφίλ E25 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

- E26. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιλέγει αυτόν τον εσωτερικό παράγοντα (94 άτομα, 54,7%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 49. Προφίλ E26 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	16	9,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	22	12,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	40	23,3
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	56	32,6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	38	22,1
Total	172	100,0

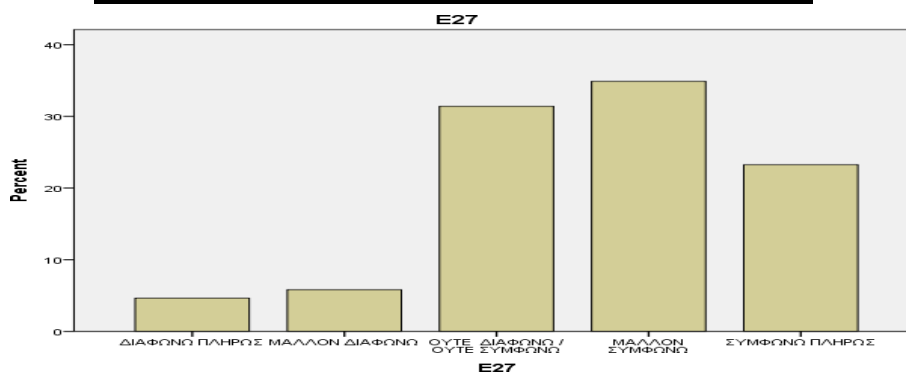


Σχήμα 66: Γράφημα Προφίλ E26 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

- E27. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιλέγει αυτόν τον εσωτερικό παράγοντα (100 άτομα, 58,2%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 50. Προφίλ E27 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	8	4,7
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	5,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	54	31,4
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	60	34,9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	40	23,3
Total	172	100,0

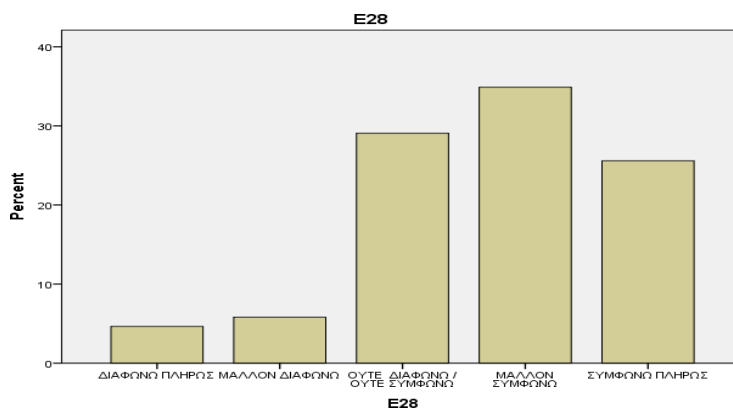


Σχήμα 67: Γράφημα Προφίλ E27 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

- E28. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιλέγει αυτόν τον εσωτερικό παράγοντα (104 άτομα, 60,5%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 51. Προφίλ E28 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	8	4,7
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	5,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	50	29,1
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	60	34,9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	44	25,6
Total	172	100,0

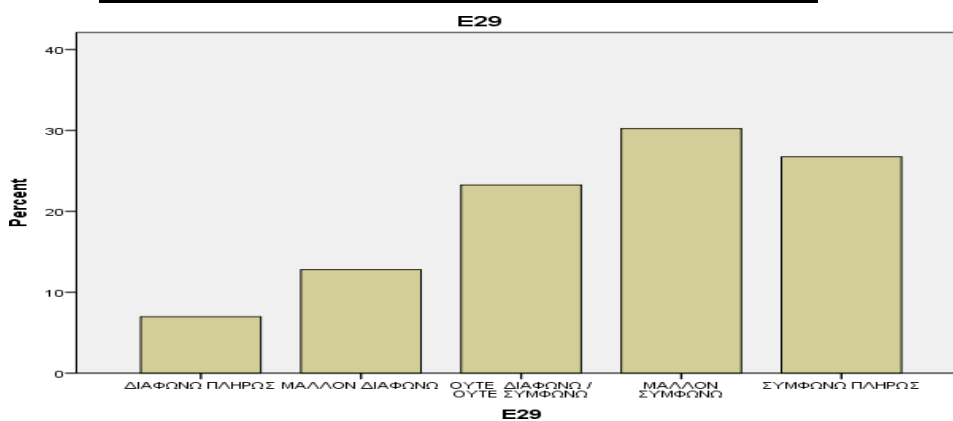


Σχήμα 68: Γράφημα Προφίλ E28 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

- E29. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιλέγει αυτόν τον εσωτερικό παράγοντα (98 άτομα, 56,9%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 52. Προφίλ E29 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	12	7,0
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	22	12,8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	40	23,3
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	52	30,2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	46	26,7
Total	172	100,0



Σχήμα 68: Γράφημα Προφίλ E29 (Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης)

Όσον αφορά συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης (E24-E29) βρέθηκαν τα ακόλουθα:

- Ο ισχυρότερος εσωτερικός παράγοντας είναι: η ανάγκη για δημιουργική εργασία (μ.ο.3,78).

- Ο λιγότερος ισχυρότερος εξωτερικός παράγοντας είναι: η ανάγκη για εκτίμηση και φήμη (μ.ο.3,45).

Πίνακας 53. Στατιστικό Προφίλ Εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης (E19-E23)

		E24	E25	E26	E27	E28	E29
N	Valid	172	172	172	172	172	172
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,56	3,78	3,45	3,66	3,71	3,57
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		1,140	1,189	1,230	1,044	1,058	1,210

4.5 Προφίλ Πανδημίας

Τα αποτελέσματα για την Πανδημία όσον αφορά τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

Πίνακας 54. Προφίλ Ερωτήσεων Πανδημίας

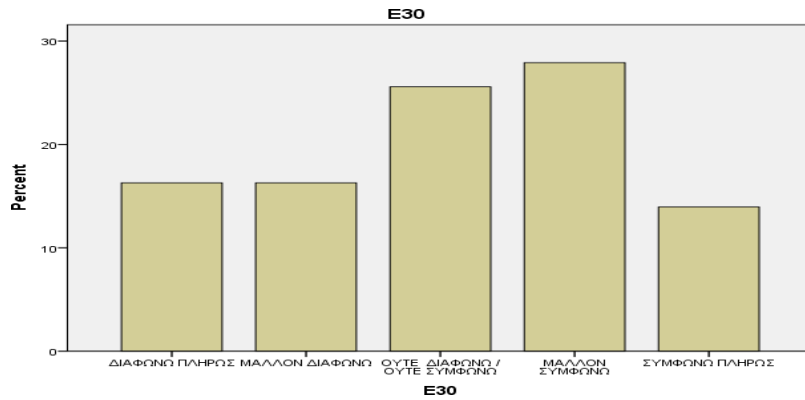
Ερώτηση
Παρακαλώ αξιολογήστε την περίοδο της Πανδημίας σε σχέση με το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας
30. Υπήρχε κατάλληλη οργάνωση για την αντιμετώπιση κρουσμάτων Covid-19 στο νοσοκομείο σας
31. Υπήρχε επαρκής εκπαίδευση προσωπικού για μέτρα πρόληψης μετάδοσης Covid-19
32. Οι εργασιακές σας σχέσεις επηρεάζονται από το Covid-19 (κίνδυνος απόλυσης ή μείωση/αύξηση του ωραρίου εργασίας ή αλλαγή σύμβασης)
33. Οι διαπροσωπικές σας σχέσεις με τους συναδέλφους σας επηρεάστηκαν από το Covid-19
34. Είστε ικανοποιημένοι με τη διαχείριση του νοσοκομείου σας με το ζήτημα Covid-19

- E30. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(72 άτομα, 43,9%) με την δήλωση αυτή, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ)(44 άτομα, 25,6%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 55. Προφίλ E30 (Πανδημία)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	28	16,3
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	28	16,3

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	44	25,6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	48	27,9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	24	14,0
Total	172	100,0

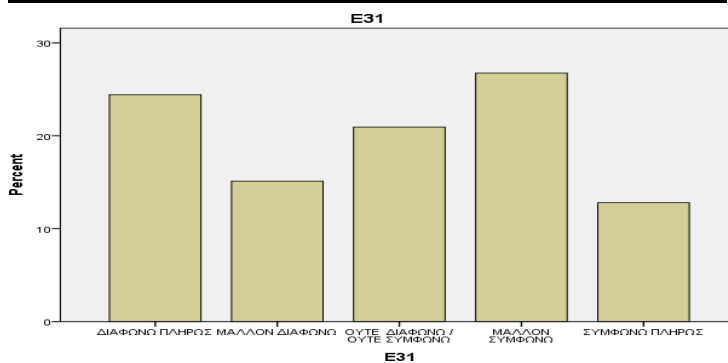


Σχήμα 69: Γράφημα Προφίλ E30 (Πανδημία)

- *E31*. Υπάρχει ισορροπία μεταξύ των συμμετεχόντων σχετικά με την συμφωνία ή διαφωνία με την δήλωση αυτή (68 άτομα, 39,5%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 56. Προφίλ E31 (Πανδημία)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	42	24,4
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	26	15,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	36	20,9
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	46	26,7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	22	12,8
Total	172	100,0

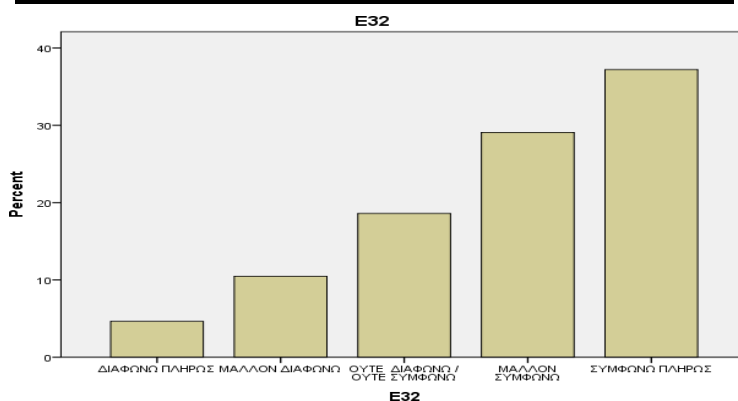


Σχήμα 70: Γράφημα Προφίλ E31 (Πανδημία)

- E32. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(114 άτομα, 66,3%) με την δήλωση αυτή, όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 57. Προφίλ E32 (Πανδημία)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	8	4,7
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	18	10,5
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	32	18,6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	50	29,1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	64	37,2
Total	172	100,0

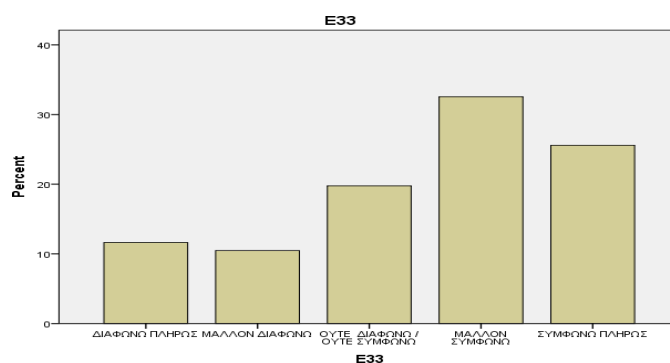


Σχήμα 71: Γράφημα Προφίλ E32 (Πανδημία)

- E33. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (μάλλον συμφωνώ + πλήρως συμφωνώ)(100 άτομα, 56,2%) με την δήλωση αυτή, όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 58. Προφίλ E33 (Πανδημία)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	20	11,6
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	18	10,5
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	34	19,8
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	56	32,6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	44	25,6
Total	172	100,0

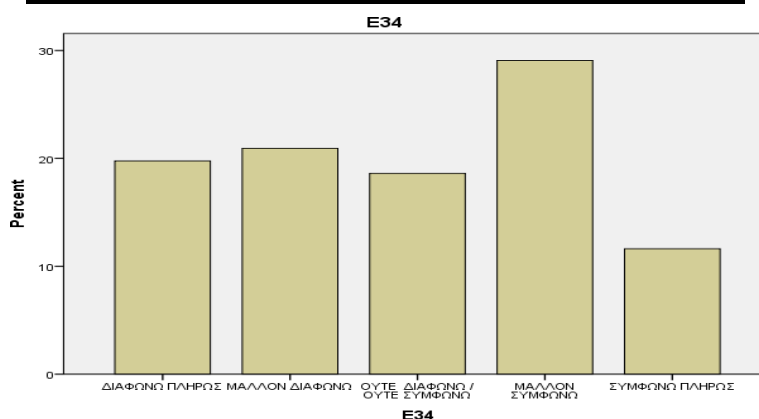


Σχήμα 72: Γράφημα Προφίλ E33 (Πανδημία)

- E34. Υπάρχει ισορροπία μεταξύ των συμμετεχόντων σχετικά με την συμφωνία ή διαφωνία με την δήλωση αυτή (70 άτομα, 40,7%), όπως άλλωστε φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 59. Προφίλ E34 (Πανδημία)

	Frequency	Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	34	19,8
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	36	20,9
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	32	18,6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	50	29,1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	20	11,6
Total	172	100,0



Σχήμα 73: Γράφημα Προφίλ E34 (Πανδημία)

Όσον αφορά συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα της Πανδημίας (E30-E34) βρέθηκαν τα ακόλουθα:

- Η ισχυρότερη δήλωση είναι: *Οι εργασιακές σας σχέσεις επηρεάζονται από το Covid-19 (κίνδυνος απόλυσης ή μείωση/αύξηση του ωραρίου εργασίας ή αλλαγή σύμβασης (E32)(μ.ο.3,84).*
- Η λιγότερη ισχυρότερη δήλωση είναι: *Υπήρχε επαρκής εκπαίδευση προσωπικού για μέτρα πρόληψης μετάδοσης Covid-19 (E31)(μ.ο.2,88).*

Πίνακας 60. Στατιστικό Προφίλ Πανδημίας (E30-E34)

	E30	E31	E32	E33	E34
N Valid	172	172	172	172	172
N Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,07	2,88	3,84	3,50	2,92
Median	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00
Std. Deviation	1,287	1,380	1,173	1,296	1,326

4.6 Ανάλυση και Συνάφεια Παραγόντων

Οι παράγοντες της παρούσας εμπειρικής έρευνας όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση έχουν τα εξής αποτελέσματα (βάση αποδοχής από τους συμμετέχοντες)(Πιν.61, Σχ.74):

- *Δέσμευση Συνέχειας* (μ.ο. 3,37), όπου συγκεντρώνει την υψηλότερη τιμή.
- *Συναισθηματική Δέσμευση* (μ.ο. 3,09).
- *Κανονιστική Δέσμευση* (μ.ο.2,90), όπου συγκεντρώνει την χαμηλότερη τιμή.

Πίνακας 61. Στατιστικό Προφίλ Παραγόντων Οργανωσιακής Δέσμευσης

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘ_ΔΕΣ ΜΕΥΣΗ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΝ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ Η
N Valid	172	172	172
N Missing	0	0	0
Mean	3,0930	3,3764	2,9085
Median	3,0000	3,5000	3,0000
Mode	3,00	4,17	3,00
Std. Deviation	,41279	,83497	,72740
Variance	,170	,697	,529
Range	2,33	3,50	3,33

Minimum	2,17	1,17	1,17
Maximum	4,50	4,67	4,50



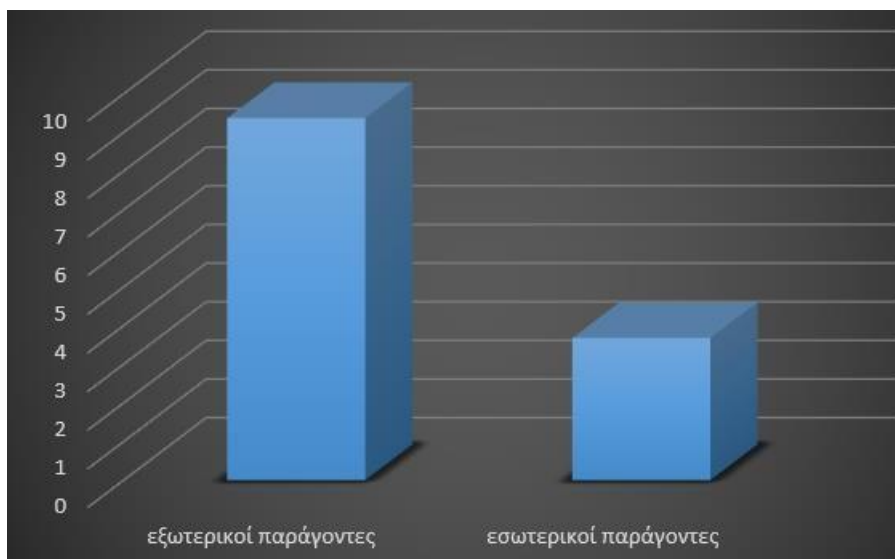
Σχήμα 74: Γράφημα Προφίλ Παραγόντων Οργανωσιακής Δέσμευσης

Αντίστοιχα, για την εργασιακή παρακίνηση, οι εξωτερικοί παράγοντες συγκεντρώνουν την υψηλότερη αποδοχή από τους συμμετέχοντες της παρούσας εμπειρικής έρευνας, και ειδικότερα (Πιν.62, Σχ.75):

- *Εξωτερικοί παράγοντες* (μ.ο.9,37).
- *Εσωτερικοί παράγοντες* (μ.ο.3,68).

Πίνακας 62. Στατιστικό Προφίλ Παραγόντων Εργασιακής Παρακίνησης

		ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
N	Valid	172	172
	Missing	0	0
Mean		9,3779	3,6814
Median		9,3300	3,7000
Mode		8,83 ^a	5,00
Std. Deviation		1,38746	1,07121
Variance		1,925	1,147
Range		6,66	4,00
Minimum		5,67	1,00
Maximum		12,33	5,00



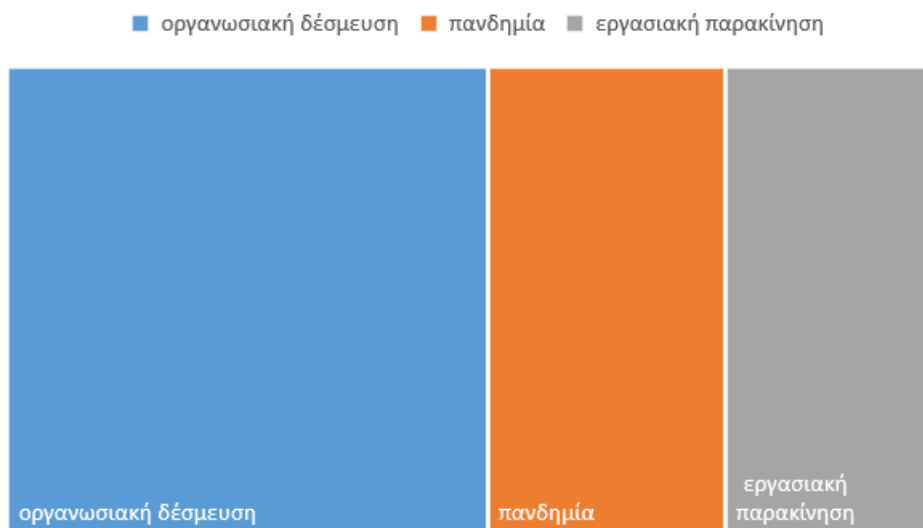
Σχήμα 75: Γράφημα Προφίλ Παραγόντων Εργασιακής Παρακίνησης

Αντίστοιχα, για τους συνολικούς παράγοντες της παρούσας εμπειρικής έρευνας, διαπιστώνεται ότι το έχουμε τα εξής (Πιν.63, Σχ.76):

- ΣΟΔ – επίπεδο συνολικής οργανωσιακής δέσμευση (μ.ο.7,30), όπου συγκεντρώνει την υψηλότερη αποδοχή από τους συμμετέχοντες.
- Πανδημία (μ.ο.3,62).
- ΣΒΠ-επίπεδο συνολικής εργασιακής παρακίνησης (μ.ο.3,24), συγκεντρώνει την χαμηλότερη αποδοχή από το δείγμα της έρευνας.

Πίνακας 63. Στατιστικό Προφίλ Συνολικών Παραγόντων

	ΠΑΝΔΗΜΙΑ	ΣΟΔ	ΣΒΠ
Valid	172	172	172
Missing	0	0	0
Mean	3,6216	7,3030	3,2419
Median	3,8300	7,6000	3,2000
Mode	4,33	9,50	2,60
Std. Deviation	,97832	1,90587	,76357
Variance	,957	3,632	,583
Range	4,00	8,00	3,80
Minimum	1,00	2,00	1,20
Maximum	5,00	10,00	5,00



Σχήμα 76: Γράφημα Προφίλ Συνολικών Παραγόντων

Για την διερεύνηση της συνάφειας των παραγόντων της παρούσας έρευνας, ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- Έλεγχος κατανομής παραγόντων (αλγεβρικός, γραφικός/γεωμετρικός).
- Έλεγχος – ανάλυση συσχέτισης παραγόντων (αξιοποίηση συντελεστών συσχέτισης (π.χ. Pearson, Spearman rho)

Αναφορικά με τον έλεγχο κατανομής των παραγόντων της παρούσας έρευνας, πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια των στατιστικών τεστ *K-S & S-W test*, συνδυαστικά με την χρήση διαγραμμάτων *Box & Whisker*, όπου θα πρέπει να ισχύουν τα ακόλουθα (Ρούσσος και Τσαούσης, 2011):

- σύμφωνα με τα στατιστικά τεστ *Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk*, όταν δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα (*Sig.*) δηλ. $Sig > 0.05$, τότε υπάρχει κανονική κατανομή (*καμπύλη Gauss*) για τους υπό έλεγχο παράγοντες.
- στα αντίστοιχα διαγράμματα *Box & Whisker* η διάμεσος θα πρέπει να βρίσκεται στη μέση του εικονιζόμενου ορθογώνιου και παράλληλα, τα δύο άκρα να απέχουν εξίσου από το ορθογώνιο, ενώ να μην υπάρχουν και ενδείξεις ακραίων τιμών σε κάποιο/α από το άκρο/α.

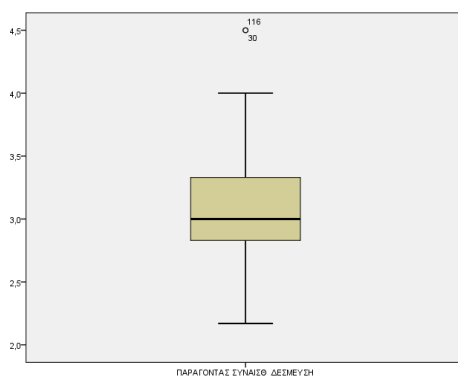
Πιο συγκεκριμένα (Πιν.64, Σχ.77-84):

- από τα στατιστικά τεστ φαίνεται ότι μόνο οι παράγοντες κανονιστικής δέσμευσης & το επίπεδο συνολικής εργασιακής παρακίνησης, η κατανομή τους χαρακτηρίζεται κανονική ($Sig. > 0,05$).

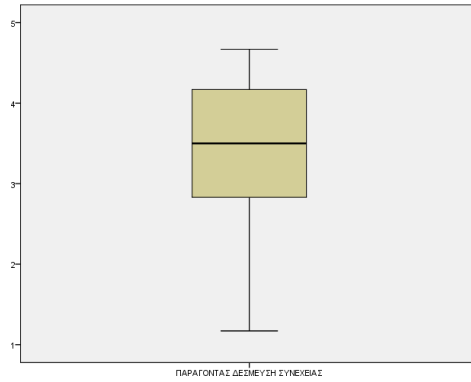
- Στον γραφικό/γεωμετρικό έλεγχο φαίνεται τελικά ότι, κανένας παράγοντας δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή, καθώς στα αντίστοιχα διαγράμματα *Box & Whisker* η διάμεσος δεν βρίσκεται περίπου στη μέση και ούτε τα δύο άκρα ισαπέχουν εξίσου από το εικονιζόμενο ορθογώνιο ανά παράγοντα, ενώ υπάρχουν και ενδείξεις ακραίων τιμών σε κάποιο/α άκρο/α των παραγόντων.

Πίνακας 63. Στατιστικό Προφίλ Συνολικών Παραγόντων

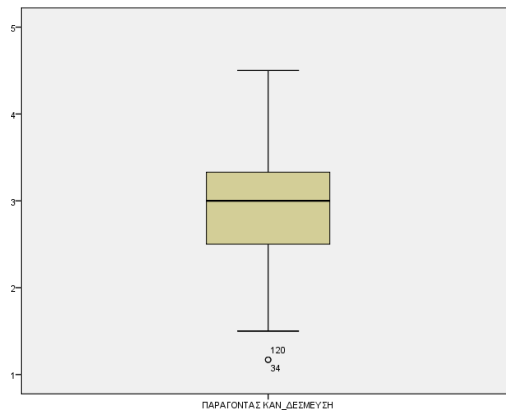
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	,171	172	,000	,960	172	,000
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ	,110	172	,000	,961	172	,000
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΝ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	,062	172	,200*	,987	172	,120
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	,068	172	,049	,987	172	,119
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	,109	172	,000	,933	172	,000
ΠΑΝΔΗΜΙΑ	,114	172	,000	,944	172	,000
ΣΟΔ	,081	172	,007	,951	172	,000
ΣΒΠ	,072	172	,028	,986	172	,078



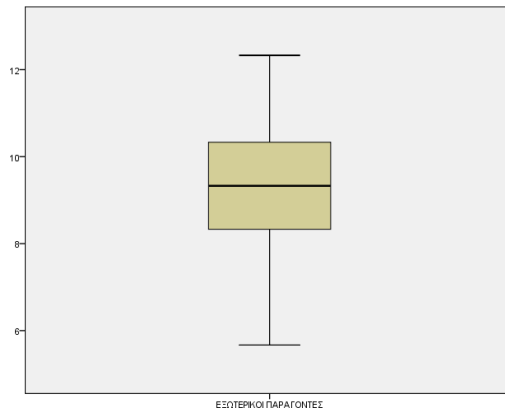
Σχήμα 77: Διάγραμμα Box & Whisker του παράγοντα Συναισθηματικής Δέσμευσης



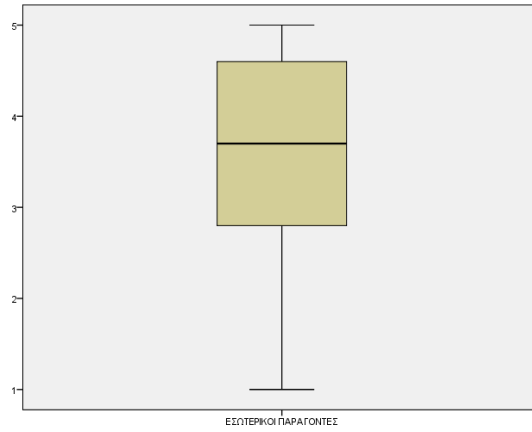
Σχήμα 78: Διάγραμμα Box & Whisker του παράγοντα Δέσμευσης λόγω Συνέχειας



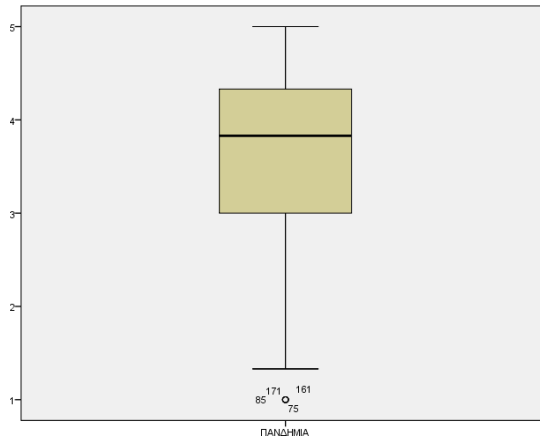
Σχήμα 79: Διάγραμμα Box & Whisker του παράγοντα Κανονιστικής Δέσμευσης



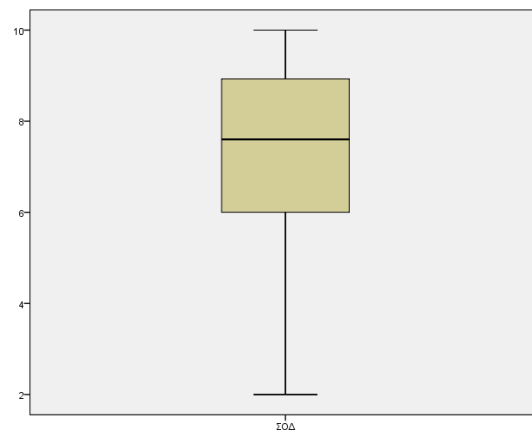
Σχήμα 80: Διάγραμμα Box & Whisker του παράγοντα Εξωτερικοί παράγοντες εργασιακής παρακίνησης



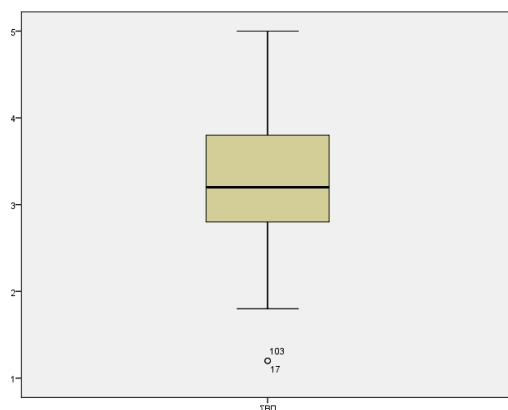
Σχήμα 81: Διάγραμμα Box & Whisker του παράγοντα Εσωτερικοί παράγοντες εργασιακής παρακίνησης



Σχήμα 82: Διάγραμμα Box & Whisker του παράγοντα Πανδημίας



Σχήμα 83: Διάγραμμα Box & Whisker του παράγοντα συνολικού επιπέδου Οργανωσιακής Δέσμευσης



Σχήμα 84: Διάγραμμα Box & Whisker του παράγοντα συνολικού επιπέδου Εργασιακής Παρακίνησης

Τέλος, όσον αφορά τον έλεγχο συσχέτισης/συνάφειας μεταξύ των παραγόντων της παρούσας εμπειρικής έρευνας, ακολούθησε της θεωρητική διερεύνησης και ειδικότερα:

- *E1*: Έλεγχο μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης.
- *E2*: Έλεγχο μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης και του παράγοντα πανδημίας.
- *E3*: Έλεγχο μεταξύ των επιμέρους παραγόντων εργασιακής παρακίνησης και του παράγοντα πανδημίας.
- *E4*: Έλεγχο μεταξύ συνολικών επιπέδων οργανωσιακής δέσμευσης, εργασιακής παρακίνησης και του παράγοντα πανδημίας.

Το επίπεδο σημαντικότητας (σ) ορίστηκε το: 0.05. Επειδή όλοι οι παράγοντες της παρούσας εμπειρικής έρευνας δεν ακολουθούν κανονική κατανομή (καμπύλη Gauss), επιλέχθηκε να αξιοποιηθεί ο συντελεστής συσχέτισης Spearman rho (μη παραμετρική στατιστική – non parametric statistic/ NP). Επιπλέον, ακολουθείται η εξής κλίμακα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων συσχέτισης (Νόβα – Καλτσούνη, 2006):

- ✓ **0**: καμία συσχέτιση
- ✓ **0 - 0,2**: ασήμαντη συσχέτιση
- ✓ **0,2 – 0,4**: μέτρια συσχέτιση
- ✓ **0,4 – 0,7**: σημαντική συσχέτιση

- ✓ **0,7 – 1**: πολύ σημαντική συσχέτιση
- ✓ **1**: τέλεια συσχέτιση

Ειδικότερα (Πιν.64,65,66):

(a) E1

- *υψηλή στατιστική σημαντικότητα (Sig.:,000) και θετική σημαντική συσχέτιση* (,571) μεταξύ Κανονιστικής Δέσμευσης και Δέσμευσης λόγω Συνέχειας.

(b) E2

- *υψηλή στατιστική σημαντικότητα (Sig.:,000) και θετική ασθενής συσχέτιση* (,364) μεταξύ Πανδημίας και Δέσμευσης λόγω Συνέχειας.
- *υψηλή στατιστική σημαντικότητα (Sig.:,000) και θετική μέτρια συσχέτιση* (,310) μεταξύ Κανονιστικής Δέσμευσης και Πανδημίας.

(c) E3

- *υψηλή στατιστική σημαντικότητα (Sig.:,000) και θετική μέτρια συσχέτιση* (,233) μεταξύ Εσωτερικών παραγόντων και Εξωτερικών παραγόντων.
- *υψηλή στατιστική σημαντικότητα (Sig.:,000) και θετική μέτρια συσχέτιση* (,385) μεταξύ Εξωτερικών Παραγόντων και Πανδημίας.
- *υψηλή στατιστική σημαντικότητα (Sig.:,000) και θετική πολύ σημαντική συσχέτιση* (,704) μεταξύ Πανδημίας και Εσωτερικών Παραγόντων.

(d) E4

- *υψηλή στατιστική σημαντικότητα (Sig.:,000) και θετική πολύ σημαντική συσχέτιση* (,902) μεταξύ Πανδημίας και Συνολικού επιπέδου οργανωσιακής δέσμευσης.
- *υψηλή στατιστική σημαντικότητα (Sig.:,000) και θετική μέτρια συσχέτιση* (,356) μεταξύ Πανδημίας και Συνολικού επιπέδου εργασιακής παρακίνησης.
- *υψηλή στατιστική σημαντικότητα (Sig.:,000) και θετική μέτρια συσχέτιση* (,373) μεταξύ Συνολικού επιπέδου οργανωσιακής δέσμευσης και Συνολικού επιπέδου εργασιακής παρακίνησης.

Πίνακας 64. Ανάλυση Συσχέτισης Παραγόντων (Ε1, Ε2)

		ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘ _ΔΕΣΜΕΥ ΣΗ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΕΣΜΕΥ ΣΗ ΣΥΝΕΧΕΙ ΑΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΝ_ΔΕ ΣΜΕΥΣ Η	ΠΑΝΔΗΜΙΑ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Correlation Coefficient	1,000	-,137	-,129	,038
	Sig. (2-tailed)	.	,073	,092	,618
	N	172	172	172	172
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ	Correlation Coefficient	-,137	1,000	,571**	,364**
	Sig. (2-tailed)	,073	.	,000	,000
	N	172	172	172	172
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΝ_ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Correlation Coefficient	-,129	,571**	1,000	,310**
	Sig. (2-tailed)	,092	,000	.	,000
	N	172	172	172	172
ΠΑΝΔΗΜΙΑ	Correlation Coefficient	,038	,364**	,310**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,618	,000	,000	.
	N	172	172	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 65. Ανάλυση Συσχέτισης Παραγόντων (Ε3)

		ΠΑΝΔΗΜΙΑ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΠΑΝΔΗΜΙΑ	Correlation Coefficient	1,000	,385**	,704**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
	N	172	172	172
Spearman's rho ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Correlation Coefficient	,385**	1,000	,233**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,002
	N	172	172	172
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Correlation Coefficient	,704**	,233**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	.
	N	172	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 66. Ανάλυση Συσχέτισης Παραγόντων (Ε4)

			ΠΑΝΔΗΜΙΑ	ΣΟΔ	ΣΒΠ
Spearman's rho	ΠΑΝΔΗΜΙΑ	Correlation Coefficient	1,000	,902**	,356**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	172	172	172
	ΣΟΔ	Correlation Coefficient	,902**	1,000	,373**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	172	172	172
	ΣΒΠ	Correlation Coefficient	,356**	,373**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	172	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.7 Επίδραση Δημογραφικών – Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών

Ο έλεγχος επίδρασης (επιρροής) των δημογραφικών – επαγγελματικών χαρακτηριστικών αναφορικά με τους παράγοντες, βρέθηκαν τα ακόλουθα:

- **Οργανωσιακή Δέσμευση**
 - *Συναισθηματική Δέσμευση*. Υπάρχει επίδραση από το Φύλο (Sig.:0,03) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 13 cells - 50,0%), την Ηλικία (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 38 cells – 73,1%), το Εισόδημα (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 51 cells – 78,5%) και την Ειδικότητα (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 39 cells – 75%). Δεν επηρεάζεται από την Μόρφωση (Sig.:0,077) και την Οικογενειακή κατάσταση (Sig.:0,09).
 - *Δέσμευση λόγω Συνέχειας*. Υπάρχει επίδραση από την Ηλικία (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 63 cells – 82,9%), το Εισόδημα (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 85 cells – 89,5%), την Μόρφωση (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 44 cells – 77,2%), την Ειδικότητα (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 69 cells – 90,8%) και την Οικογενειακή Κατάσταση (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 49 cells – 86%). Δεν υπάρχει επίδραση μόνο από το Φύλο (Sig.:0,066).
 - *Κανονιστική Δέσμευση*. Υπάρχει επιρροή από το Φύλο (Sig.:0,008) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 23 cells - 60,5%), την Ηλικία (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 62 cells – 81,6%), το Εισόδημα (Sig.:0,00)

(χαμηλή αξιοπιστία λόγω 86 cells – 90,5%), την *Μόρφωση* (Sig.:0,001) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 45 cells – 78,9%), την *Ειδικότητα* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 69 cells – 90,8%) και την *Οικογενειακή Κατάσταση* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 49 cells - 86,0%).

- ***Εργασιακή Παρακίνηση***

- *Εξωτερικοί Παράγοντες*. Υπάρχει επίδραση από το *Φύλο* (Sig.:0,03) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 52 cells – 83,9%), την *Ηλικία* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 121 cells – 97,6%), το *Εισόδημα* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 155 cells – 100%), την *Μόρφωση* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 82 cells – 88,9%), την *Ειδικότητα* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 124 cells – 100%), την *Οικογενειακή Κατάσταση* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 93 cells – 100%).

- *Εσωτερικοί Παράγοντες*. Υπάρχει επίδραση από το *Φύλο* (Sig.:0,003) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 30 cells – 71,4%), την *Ηλικία* (Sig.:0,026) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 74 cells – 88,1%), το *Εισόδημα* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 100 cells – 95,2%), την *Μόρφωση* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 52 cells – 82,5%), την *Ειδικότητα* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 78 cells – 92,9%), την *Οικογενειακή Κατάσταση* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 57 cells – 90,5%).

- *Πανδημία*. Υπάρχει επηρεασμός από την *Ηλικία* (Sig.:0,010) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 68 cells – 85,0%), το *Εισόδημα* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 90 cells – 90,0%), την *Μόρφωση* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 49 cells – 81,7%), την *Ειδικότητα* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 72 cells – 90%), την *Οικογενειακή Κατάσταση* (Sig.:0,00) (χαμηλή αξιοπιστία λόγω 52 cells – 86,7%). Δεν υπάρχει επηρεασμός από το *Φύλο* (Sig.:0,119).

5. Συμπεράσματα και Προτάσεις

5.1 Τελικά Συμπεράσματα

Στην παρούσα εμπειρική μελέτη – έρευνα ανάμεσα στους εργαζόμενους που συμμετείχαν από το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας (n=172), βρέθηκαν τα εξής:

- *Δημογραφικό προφίλ (συμμετέχοντες στην έρευνα):* η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι *Γυναίκες* (68,6%), ενώ ηλικιακά βρίσκεται στις κατηγορίες: 31-45 (50%) & 46-60 ετών (39,5%). Επίσης, οι έγγαμοι με ή χωρίς παιδιά (51,2%) αποτελούν πλειοψηφία στο δείγμα της έρευνας, όπως επίσης και τα άτομα με χαμηλό εισοδηματικό προφίλ (<20,000 ευρώ). Επιπλέον, σημαντική πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι τίτλων ανώτατης εκπαίδευσης (76,7%), ενώ ως ειδικότητα οι περισσότεροι ερωτώμενοι ανήκουν στις κατηγορίες του Διοικητικού-Τεχνικού Προσωπικού (45,3%) και το νοσηλευτικού-παραϊατρικού προσωπικού (27.9%).
- *Οργανωσιακή Δέσμευση:* η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ευχαριστημένο για παραμονή του στο υπόλοιπο της καριέρας του στο Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας(μ.ο.3,55), ενώ αντίθετα η μειοψηφία δηλώνει ότι δεν έχει συναισθηματικό δέσιμο με το νοσοκομείο (μ.ο.2,7)(συναισθηματική δέσμευση). Επίσης, η πλειοψηφία δηλώνει ότι η παραμονή του στο νοσοκομείο είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας (μ.ο.3,57), ενώ ελάχιστοι αισθάνονται ότι έχουν περιορισμένες επιλογές για αποχώρηση (μ.ο.3,15)(δέσμευση λόγω συνέχειας). Επιπλέον, η πλειοψηφία δεν θα εγκατέλειπε το νοσοκομείο άμεσα καθώς ένιωθε υποχρέωση προς τους συναδέλφους του (μ.ο. 3,22), ενώ η μειοψηφία των εργαζομένων δηλώνει ενοχή αν εγκαταλείψει το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας άμεσα (μ.ο.2,33)(κανονιστική δέσμευση).
- *Εργασιακή Παρακίνηση:* όσον αφορά τους εξωτερικούς παράγοντες διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία επιλέγει το παράγοντα «Επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον» (μ.ο.4,0), ενώ οι «Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη» θεωρούνται ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας (μ.ο.3,40). Αντίστοιχα, στους εσωτερικούς παράγοντες εργασιακής παρακίνησης η πλειοψηφία επιλέγει την ανάγκη για δημιουργική εργασία

(μ.ο.3,78), ενώ η «ανάγκη για εκτίμηση και φήμη» θεωρούνται ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας (μ.ο.3,45).

- *Πανδημία*: η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι οι εργασιακές σχέσεις του επηρεάζονται από την πανδημία (κίνδυνος απόλυσης ή μείωση/αύξηση του ωραρίου εργασίας ή αλλαγή σύμβασης (μ.ο.3,84), ενώ ελάχιστοι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι υπήρχε επαρκής εκπαίδευση προσωπικού για μέτρα πρόληψης μετάδοσης Covid-19 (μ.ο.2,88).

Συγκεντρωτικά διαπιστώθηκε από τους συμμετέχοντες στην παρούσα εμπειρική έρευνα ότι:

- Την μεγαλύτερη αποδοχή συγκεντρώνει η δέσμευση συνέχειας (μ.ο.3,37), που συνδέεται κυρίως με κοινωνικο-οικονομικούς παράγοντες και με την επίγνωση του ατόμου για τα οφέλη που προκύπτουν από την παραμονή του στο νοσοκομείο.
- Την μικρότερη αποδοχή συγκεντρώνει η κανονιστική δέσμευση (μ.ο.2,90), που συνδέονται με τις εσωτερικές αξίες του κάθε συμμετέχοντα, όσον αφορά να είναι σύμφωνες με τις αξίες του νοσοκομείου του.
- Οι εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. αμοιβές, επικοινωνία κ.α.) (μ.ο.9,37) υποκινούν εργασιακά σε μεγαλύτερο βαθμό τους εργαζόμενους του δείγματος, από ότι οι εσωτερικοί παράγοντες.
- Σε συνολικό επίπεδο, η οργανωσιακή δέσμευση συγκεντρώνει την μεγαλύτερη αποδοχή από τους συμμετέχοντες, καθώς αυτή επηρεάζει πολλές παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Υπάρχει μέτρια συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής παρακίνησης, όπως και στην βιβλιογραφία που υπάρχει σχέση ΟΔ – εργασιακής παρακίνησης (Robbins and Judge, 2011, Βακόλα και Νικολάου, 2019, Ζαβλανός, 1998).
- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ πανδημίας, οργανωσιακής δέσμευσης, και εργασιακής παρακίνησης, γεγονός που αναδεικνύει τις σημαντικές εργασιακές επιπτώσεις της πανδημίας.
- Τα δημογραφικά – επαγγελματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή παρακίνηση.

- Τα δημογραφικά – επαγγελματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την αντίληψη που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα (εργαζόμενοι στο νοσοκομείο) για την πανδημία.

5.2 Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα εμπειρική μελέτη-έρευνα είναι μια πρώτη ερευνητική διαδικασία, ενώ προτείνεται να εξεταστεί μελλοντικά η επέκταση του δείγματος σε εθνική κλίμακα, η χρήση μικτής έρευνας, για μια πιο "εις βάθος" έρευνα, για την ανάδειξη των βασικών αιτιών επίδρασης της πανδημίας στους εργασιακούς χώρους και ιδιαίτερα στις μονάδες υγεία του ΕΣΥ.

5.3 Περιορισμοί

Η ερευνητική προσέγγιση της παρούσας εμπειρικής μελέτης-έρευνας δεν εστιάζει στην εις βάθος ανάλυση του ζητήματος έρευνας. Επιπλέον, υπήρξαν περιορισμοί σχετικά με το εύρος του δείγματος, καθώς η συλλογή πραγματοποιήθηκε μέσω άτυπων καναλιών, λόγω Covid-19, σε ένα ιδιαίτερο περιβάλλον (νοσοκομείο – φορέας αναφοράς Covid-19 αλλά και των χρονικών και γεωγραφικών περιορισμών που τέθηκαν ως απόρροια της μεταπτυχιακής διατριβής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αναστασίου, Σ. και Παπακωνσταντίνου, Γ. 2013. Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Gutenberg.

Ασπρίδης, Γ.Μ. 2020. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

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

Γαλανάκης, Μ. (2012). Εργασιακή Ψυχολογία. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Γκίκας, Γ., Χυζ, Α. (2020). Εγχειρίδιο Σύγχρονης Χρηματοοικονομικής, Εκδόσεις Broken Hill.

Dessler, G. 2012. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

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

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

HBR, 2021. HBRs Ten Must Reads: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (μτφρ. Γ. Γιαννούσης). Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα.

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

Καδά, Ο. 2021. Οργανωσιακή δέσμευση και νοσηλευτική φροντίδα ασθενή. Περιοδικό το ΒΗΜΑ του ΑΣΚΛΗΠΙΟΥ, Τόμος 20, Τεύχος 4 (Οκτώβριος–Δεκέμβριος 2021), σελ. 433-436.

Καμπουρίδης, Γ. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Καυκιά, Θ. 2021. COVID-19 και επαγγελματίες υγείας. *ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ*, Τόμος 13 - Τεύχος 2, σελ.3-4.

Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1999). Ψυχολογία κινήτρων. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

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

Μπουραντάς, Δ. 2002. Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, Γ., Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. Α. 2016. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Εκδόσεις Μπένου, Γ., Αθήνα.

Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2006). *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS 13*. Αθήνα: Gutenberg.

Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1988). *Κλινική Ψυχολογία: διάγνωση, πρόληψη και θεραπεία των ψυχικών διαταραχών*. Αθήνα (πανεπιστημιακή έκδοση).

Πελαγίδης, Θ. (2020). *Η Ελληνική Οικονομία πριν και μετά τον Covid-19*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

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

Stanton, E.S. 1982. *Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ: Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα*. ΑΣΕ ΑΕ, Θεσ/νίκη.

Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α., (1992): «Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ)» Εκδότης: Τζωρτζάκης Κ., Αθήνα.

Τσιπλητάρης, Α. και Μπάμπαλης, Θ. (2011). *Δέκα παραδείγματα Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας, από τη θεωρία στη πράξη*. Εκδόσεις Διάδραση, Αθήνα.

Tulgan, B., (2007), «Νέοι Ηγέτες-Αναπτύσσοντας τη νέα γενιά στελεχών», 10^ο Συμπόσιο Ανθρωπίνου Δυναμικού KPMG, Αθήνα.

Χατζηπαντελή, Π.Σ., (1999): «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

Χυτήρης, Α. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

- Al-Hussami, M. (2008). Predictors of nurses' commitment to health care Organisations. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 26(4), 36-48.
- Allen, N.J. and Meyer, 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.
- Asensio-Cuesta, S., Diego-Mas, J. A., Cano's-Daro's, L., & Andre's-Romano, C. (2012). A genetic algorithm for the design of job rotation schedules considering ergonomic and competence criteria. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 60(9-12), 1161-1174.
- Atkinson, J.W. & Feather, N.T. (1966). A Theory of achievement motivation. Στο Α. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, (1999), *Ψυχολογία κινήτρων*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Atkinson, J.W. & Raynor, J.O. (1974). Motivation and achievement. Στο Α. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, (1999), *Ψυχολογία κινήτρων*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Azizi, N., & Liang, M. (2013). An integrated approach to worker assignment, workforce flexibility acquisition, and task rotation. *Journal of the Operational Research Society*, 64(2), 260-275.
- Babin, B.J. and Boles, J.S. (1996), "The effects of Perceived Co-Worker Involvement and supervisor Support on Service Provider Role, Stress, Performance and Job Satisfaction, *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Baldwin, T. T., Magjuka, R. J., & Loher, B. (1991). The perils of participation: Effects of the choice of training on trainee motivation and learning. *Personnel Psychology*, 44(1), 51-65.
- Barney, E. C., & Steven Elias, M. S. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487-502.
- Bayo-Moriones, A. and M. Larraza-Kintana, 2009. Profit Sharing Plans and Effective Commitment: Does the Context Matter?. *Human Resource Management* 48, vol.2, 207-26.
- Beretti, A., Figuiè`res, C., & Grolleau, G. (2013). Using money to motivate both 'saints' and 'sinners': A field experiment on motivational crowding-out. *Kyklos*, 66(1), 63-77.
- Brimeyer, M., Perrucci, P., & Wadsworth, S. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Sciences Quarterly*, 91(2), 511-530.
- Campbell, J.P. and Pritchard, R.D. (1976). Motivation Theory in industrial and organizational psychology. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*, Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία. Ελληνικά

Γράμματα, Αθήνα.

Chen SY, Wu WC, Chang CS, Lin CT. Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *J Nurs Manag.* 2015;23(3):297-306.

Coomes, S. 2008. Employee Stock Plans Can Save Taxes, Attract Talents. *Nation's Restaurant News* 42, vol.36, 12.

Cooman, R., Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2008). Freshman in nursing: job motives and work values of a new generation. *Journal of Nursing Management*, 16, 56-64.

Commeiras, N., Loubes, A., & Bories, A. (2013). Identification of organizational socialization tactics: The case of sales and marketing trainees in higher education. *European Management Journal*, 31(2), 164–178.

Davy J., Kinicki A., and Scheck C. (1997). "A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions", *Journal of organizational behaviour*, Vol. 18, pp 323-349.

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., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

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 for Health*, 4, 2-7.

Dill, J., Erickson, R., & Diefendorff, J. (2016). Motivation in caring labor: Implications for the well-being and the employment of outcomes of nurses. *Social Science & Medicine*, 167, 99-106.

Ding, G., and Lin, P. (2006). Comparing the Effects of Determinants of Turnover Intentions Between Taiwanese and U.S. Hospital Employees. *Human Resource Development Quarterly*, 17(4), 403-421.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622–638.

- Eguchi, K. (2004). Job transfer and influence activities. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 56, 187–197.
- Ellig, B. (2008). Executive Pay Financial Measurement. *Compensation & Benefits Review*, 42-49.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959–970.
- Finkelstein, L. M., Burke, M. J., & Raju, N. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 652–663.
- Fletcher, C. and Williams, R. (1996), “Performance Management, job satisfaction and organizational commitment”, *British Journal of Management*, 7, 169-179.
- 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.
- Fried, Y. and Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. In R.E. Riggio, (2003). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. Pearson Education Inc, NJ, USA.
- García, I. A. L., Moscoso, S., & Ramos, V. P. J. (2012). Reactions to the Fairness of Promotion Methods: Procedural justice and job satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(4), 394–403.
- Gignac, G. E., & Palmer, B. R. (2011). The genos employee motivation assessment. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 79–87.
- Grant, A. M. (2008α). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *J. Appl. Psychol.*, 93, 48-58.
- Greesa, A.L., Wellmana, J.A., & Laissiterb, G.D. (2009). Dispositional optimism and engagement: The moderating influence of goal prioritization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 913-932.
- Griffeth, W., Hom, W., and Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management* 26, 463–488.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of Diagnostic Survey. In R.E. Riggio, (2003). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. Pearson Education Inc, NJ, USA.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). *Motivation through the design of work: Test*

of a theory. In R.E. Riggio, (2003). Introduction to Industrial Organizational Psychology. Pearson Education Inc, NJ, USA.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). Work redesign. In R.E. Riggio, (2003). Introduction to Industrial Organizational Psychology. Pearson Education Inc, NJ, USA.

Hartog, N.D., Hoogh, A.H.B., & Keegan, A.E. (2007). The interactive effects of belongingness and Charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1131-113.

Hassan S, Sheikh F N, Jamal S, Ezeh, JK Akhtar, A (2020) Coronavirus (COVID-19): A Review of Clinical Features, Diagnosis, and Treatment. *Cureus* 12(3): e7355.

Harvey, W. (2013). Victory can be yours in the global war for talent: Social factors and lifestyle help to attract top employees. *Human Resource Management International Digest*, 21(1), 37–40.

HBR, (2020). Coronavirus and Business: The Insights You Need from Harvard Business Review. *Harvard Business Review*, USA.

Hendel T, Kagan I. Organisational values and organisational commitment: do nurses' ethnocultural differences matter? *J Nurs Manag.* 2014;22(4):499-505.

Herberg, F. (1966). Work and the nature of man. In .E. Riggio, (2003). Introduction to Industrial Organizational Psychology. Pearson Education Inc, NJ, USA.

Higgins, M.J. (1994). *The Management Challenge: An Introduction to Management*, Macmillan, Vol. 2.

Hu D., Kong Y., Li W., Han Q., Zhang X., Zhu I.X., Wan S.W., Liu Z., Shen Q., Yang J., He H.G. & Zhu J. (2020). Frontline nurses' burnout, anxiety, depression and fear statuses and their associated factors during the COVID-19 outbreak in Wuhan, China: A large-scale cross-sectional study. *E Clinical Medicine* 24, 100424.

Huff, C. 2006. Recognition that resonates. *Workforce Management*, 25-9.

Hunter, S. T., Cushenbery, L., & Friedrich, T. (2012). Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor. *Human Resource Management Review*, 22(4), 303–322.

Hyde, A.M., & Roy, R. (2006). *Organisational commitment scale*. Agra, India: National Psychological Corporation.

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.

Jones A. Organisational commitment in nurses: is it dependent on age or education? *Nurs Manag (Harrow)*. 2015;21(9):29-36. 6

Jones, T.L., & Lathlean, J. (2008). Belongingness: A pre requisite for nursing student's

clinical learning. *Nurse Education and Practice*, 8, 103-111.

Jung, J., & Kim, Y. (2012). Causes of newspaper firm employee burnout in Korea and its impact on organizational commitment and turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3636–3651.

Iserson K. (2020). Augmenting the disaster healthcare workforce. *West/EM* 21(3), 490-496.

Ingersoll, L., Olsan, T., Drew-Cates, J., DeVinney, C., and Davies, J. (2002) Nurses' job satisfaction, organizational commitment, and career intent. *Journal of Nursing Administration* 32(5), 250– 263.

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

Katzella, R.A. (1983). Improving quality of work life. *American Psychologist*, 38, 126.

Khalid, A. Khalid, S. Waseem Farooqi, Y.A. & A. Nazish, (2015). relationship between organisational commitment, Employee engagement and career satisfaction. A case study of Gujarat, *Eur. J. Busin. Soc. Sci.*, 2015, Vol 3 No 11 Feb 2015, pp 172- 183.

Kim, S. 1998. Does Profit Sharing Increase Firms' Profits?. *Journal of Labor Research*, 351-71.

Kingira, & Mescib, M. (2010). Factors that affect hotel employs motivation the case of bodrum. *Serbian Journal of Management*, 5(1), 59–76.

Kiviat, B. 2003. Everyone into the Bonus Pool, *Time* (15-12-2003), A5.

Kleinginna, P. Jr. and Kleinginna, A. M. (1981). *Motivation and Emotion*, Vol 5, No. 4, Georgia Southern College.

Koc-Menard, S. (2009). Training strategies for an aging workforce. *Industrial and Commercial Training*, 41(6), 334–348.

Koch, A. K., & Nafziger, J. (2012). Job assignments under moral hazard: The Peter principle revisited. *Journal of Economics and Management Strategy*, 21(4), 1029–1059.

Kreitner, R. (1995). *Organizational Behaviour*, McGrawHill Education.

Kuo, Y. K. (2013). Organizational commitment in an intense competition environment. *Industrial Management and Data Systems*, 113(1), 39–56.

Laschinger, H., Finegan, J., and Wilk, P. (2009). The impact of unit leadership and empowerment on nurse's organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.

Lawlera, E.E. (1982). Strategies for improving quality of work life. *American* www.ijms.uum.edu.my *Psychologist*, 37, 486-493.

- Lazazzara, A., & Bombelli, C. M. (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: The role of training. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 808–825.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3–13.
- Levy, P.E. 2003. *Industrial/Organizational Psychology: understanding the workplace.*, Houghton Mifflin Company, USA.
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.*
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23, 321-338.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. and Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior* 19(3), 305–320.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Mahazril, A. Y., Zuraini, Y. Z., Hafizah, H. A. K., Aminuddin, A., Zakaria, Z., Noordin, N., et al. (2012). Work motivation among Malaysian public servants. *Asian Social Science*, 8(12), 238–242.
- Malhotra, N., Budhwar, P. and Prowse, P. (2007), “Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No.12, pp. 2095-1227.
- 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.
- Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of nonfinancial incentives and human resource management tools. *Human Resource for Health*, 4(24). <http://www.human-resources-health.com/content/4/1/24>.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand, NY, USA.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. Στο Α. Κάντας (1998), *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.*
- Meltzer, M. and H. Goldsmith, 1997. *Executive Compensation for Growth Companies. Compensation and Benefits Review*, 41-50.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- 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. P. & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 60-62.
- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of management*, 27(2), 163-189.
- Montana, P. and Charnov, B. (2002). *Management: Management Classical Theory Organizations structures - Management Staff And Dynamic Working Groups*, Athens.
- Moore, B. and T. Ross, 1978. *The Scanlon Way to improved productivity: A Practical Guide*, 2.
- Morrell, D. 2006. Employee Perceptions and the Motivation of Non-Monetary incentives. *Compensation & Benefits Review* 43, vol.5, 318-23.
- 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.
- Mullins L.J. (2007), *Management and Organizational Behavior* (7th edition), Harlow: FT/Prentice Hall.
- Murray, H.A. (1938). *Exploration in personality*. Στο Α. Κωσταρίδου-Ευκλείδη (1999). *Ψυχολογία κινήτρων*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Nicholson, N. 2003. How to motivate your problem people. *Harvard Business Review*, 57-65.
- Northcraft, G.B. and Neal, M.A. 1994. *Organizational Behavior: a management challenge* (2nd edition). Dryden Press, Hinsdale, IL.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.

Ong, J., Tan, J., Villareal, R., & Chieu, J. (2019). Impact of Quality Work Life and Prosocial Motivation on the Organizational Commitment and Turnover Intent of Public Health Practitioners. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(4), 24-43.

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), 492.

Padave, P., Kanekar, R., & Chande, K. (2021). *Empirical study on organisational commitment of employees in Indian Hotel Industry. Materials Today: Proceedings*.

Panagiotakopoulos, A. (2013). The impact of employee learning on staff motivation in Greek small firms: The employees' perspective. *Development and Learning in Organisations*, 27(2), 13–15.

Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2001). The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector. *TQM Journal*, 25(2), 186–201.

Park, S. M. (2010). The effects of personnel reform systems on Georgia state employees' attitudes: An empirical analysis from a principal-agent theoretical perspective. *Public Management Review*, 12(3), 403–437.

Parvin, M. M., & Kabir, N. M. M. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113–123.

Paterson, S. and F. Luthans, 2006. The impact of financial and nonfinancial incentives on Business Unit Outcomes over Time. *Journal of Applied Psychology* 91, vol.1, 156-65.

Pavlov, I.P. (1927). Conditioned Reflexes. In Pervin, A.L. & John, O.P. (2001). *Θεωρίες Προσωπικότητας: έρευνες και εφαρμογές*. Αθήνα, Τυπωθήτω.

Pinder, C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues and Applications*, Scott, Foresman Publications.

Pinder, C. (1998). Work motivation in organizational behavior. In Levy, P.E. (2003). *Understanding the workplace*. Houghton Mifflin Company, USA.

Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

- Porter, L. W., & Lawler, E. E. Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Irwin, 1968.
- 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.
- Rafter, M. 2009. Back in a Giving Mood. *Workforce Management*, 25.
- Riggio, R.E. (2003). Introduction to Industrial Organizational Psychology. Pearson Education Inc, NJ, USA.
- Rincy, V. M. and N. Panchanatham, (2010). An empirical analysis of the impact of various dimensions of work-life balance on organisational commitment among service sector employees in India. *IJ MS* 17 (1), pp. 129-147.
- Robbins, S.P. & Judge, T. 2011. Organizational Behavior. Prentice Hall, NJ, USA.
- Sanders, G. and D. Hambrick, 2007. Swinging for Fences: The effects of CEO Stock Options on Company Risk-Taking and Performance. *Academy of Management Journal* 50, vol.5, 1055-78.
- Satyawadi, R., & Ghosh, P. (2012). Motivation and work values in Indian public and private sector enterprises: A comparative study. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 237–253.
- Scott, J. and Schaffer, V. (2007). The Motivational Properties of Tangible Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 44-50.
- Segerstrom, S.C., & Nes, L.S. (2006). When goals conflict but people prosper: The case of dispositional optimism. *Journal of Research in Personality*, 40, 675-693.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1(4), 471–487.
- Silverthorne, C. P. (2005). Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective, NYU Press.
- Sims, H.P. Szilagyi, A.D. & Keller, R.T. (1976). The measurement of job characteristics. In R.E. Riggio, (2003). Introduction to Industrial Organizational Psychology. Pearson Education Inc, NJ, USA.
- Smith, P.J., & Cronje, G.J. Management principles. A Contemporary South African edition. Kenwyn: Juta & ltd, 1992.
- Sofie, J., Belzar, B., and Young, H. (2003). Health and safety risk at a skilled nursing facility: Nursing assistants' perceptions. *Journal of Gerontological Nursing*, 29(2), 13-21.
- Spangler, W. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of achievement: Two meta-analyses. In R.E. Riggio (2003). Introduction to Industrial Organizational

Psychology. Pearson Education Inc, NJ, USA.

Spector, P.E. 2012. *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice*. John Wiley & Sons, INC, USA.

Steers, R.M. and I.W. Porter, (1987). *Motivation and work behavior*. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Taussing, R. 2002. *Managing Cash-Based Incentives*. *Compensation & Benefits Review*, 65-8.

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914–945.

Tsai, M., and Huang, C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565-581.

Vanaki, Z. and Vagharseyyedin, S. (2009). Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. *Nursing and Health Sciences*, 11, 404-409.

Venkatasubbaiah, M., Dwarakanadha Reddy, P., & Satyanarayana, S. V. (2020). *Literature-based review of the drugs used for the treatment of COVID-19*. *Current Medicine Research and Practice*, 10(3), 100–109.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Wang M, Cao R, Zhang L, et al. 2020. Remdesivir and chloroquine effectively inhibit the recently emerged novel coronavirus (2019-nCoV) in vitro. *Cell Res*. 2020;30:269e271. <https://doi.org/10.1038/s41422-020-0282-0>.

Weng, Q., McElroy, J., Morrow, P., and Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 391-400.

World Health Organization, WHO (2008). *Guidelines: Incentives for Health Professionals*. http://www.whpa.org/PPE_Incentives_Guidelines.pdf.

Wickramasinghe, V. (2009). Predictors of job satisfaction among IT graduates in offshore Outsourced IT firms. *Personnel Review*, 38(4), 413–431.

Wong, Y., Ngo H., Wong C., (2002), “Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures”, *Journal of managerial psychology*, Vol.17, No.7, pp. 580-98.

Wright, T.A., & Corpanzano, R. (2007). *Happy productive worker thesis revisited*.

Research in Personal Human Resource Management, 26, 269- 307.

Wu Y., Wang J., Luo C., Hu S., Lin X., Anderson A.E., Bruera E., Yang X., Wei S. & Qian Y. (2020). A comparison of burnout frequency among oncology physicians and nurses working on the frontline and usual wards during the COVID-19 epidemic in Wuhan, China. *Journal of Pain and Symptom Management* 60(1), e60-65.

Yancey, G. 2010. Aligning the CEOs incentive Plan with Criteria that Drive Organizational Performance. *Compensation & Benefits Review* 42, vol.3, 190-6.

Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward job specialties. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 747–767.

Ying L, Kunaviktikul W, Tonmukayakal O. Nursing competency and organizational climate as perceived by staff nurses in a Chinese university hospital. *Nurs Health Sci.* 2007;9(3):221-7.

Zhang, H. Q., & Wu, E. (2004). Human resources issues facing the hotel and travel industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 424–428.

Zybziunaite, V., & Katiliute, E. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 213-224.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

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

Διερεύνηση της Οργανωσιακής Δέσμευσης και των Παραγόντων Παρακίνησης σε σχέση με την Εργασιακή Ικανοποίηση σε Εποχή Πανδημίας: Μελέτη Περίπτωσης Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας

Η έρευνα αφορά την καταγραφή της άποψης σας, σχετικά με τον οργανωσιακή δέσμευση και την παρακίνηση σας στον εργασιακό χώρο σας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται **ανώνυμα** και οι απαντήσεις θα παραμείνουν **εμπιστευτικές**.

I. Οργανωσιακή Δέσμευση

• Συναισθηματική Δεύσμευση

Ερωτήσεις	Διαφωνώ πλήρως 1	Μάλλον διαφωνώ 2	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ πλήρως 5
1. Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου στο Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας					
2. Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα του Νοσοκομείου είναι και δικά μου					
3. Δεν νιώθω έντονα το συναίσθημα του 'ανήκει' για το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας					
4. Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με το Νοσοκομείο					
5. Δεν νιώθω σαν 'μέλος της οικογένειας' του Νοσοκομείου					
6. Το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας έχει ιδιαίτερη σημασία για μένα					

• Δεύσμευση λόγω συνέχειας

Ερωτήσεις	Διαφωνώ	Μάλλον	Ούτε	Μάλλον	Συμφωνώ
-----------	---------	--------	------	--------	---------

	πλήρως 1	διαφανώ 2	διαφανώ/ ούτε συμφωνώ 3	Συμφωνώ 4	πλήρως 5
7. Το να παραμείνω στο Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας τώρα, είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας					
8. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκατέλειπα το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας τώρα, ακόμη και αν το ήθελα					
9. Η ζωή μου θα αναστατωνόταν σε μεγάλο βαθμό αν αποφάσιζα να εγκαταλείψω το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας τώρα					
10. Αισθάνομαι ότι οι επιλογές μου είναι περιορισμένες αν αποφασίσω να εγκαταλείψω το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας					
11. Αν δεν έδινα ένα μεγάλο μέρος του εαυτού μου στο νοσοκομείο, μπορεί να σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού					
12. Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες στο να εγκαταλείψω το νοσοκομείο θα ήταν οι ελάχιστες εναλλακτικές επιλογές					

• **Κανονιστική Δεύσμευση**

Ερωτήσεις	Διαφανώ πλήρως 1	Μάλλον διαφανώ 2	Ούτε διαφανώ/ ούτε συμφωνώ 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ πλήρως 5
13. Δεν νιώθω καμία υποχρέωση να παραμείνω με το σημερινό μου Εργοδότη (Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας)					
14. Ακόμη και αν ήταν προς το συμφέρον μου, δεν νιώθω ότι θα ήταν σωστό να εγκαταλείψω το					

νοσοκομείο τώρα					
15. Θα ένιωθα ένοχος αν εγκατέλειπα το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας τώρα					
16. Το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας αξίζει την αφοσίωση μου					
17. Δεν θα εγκατέλειπα το νοσοκομείο άμεσα επειδή νιώθω υποχρέωση προς τους ανθρώπους τους					
18. Χρωστώ πάρα πολλά στο Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας					

II. Παρακίνηση

• Εξωτερικοί παράγοντες

Ερώτηση	Διαφανώ πλήρως	Μάλλον διαφανώ	Ούτε διαφανώ/ ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ πλήρως
Παρακαλώ αξιολογήστε αν οι ακόλουθοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στο Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας	1	2	3	4	5
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	Διαφανώ πλήρως	Μάλλον διαφανώ	Ούτε διαφανώ/ ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ πλήρως
Παρακαλώ αξιολογήστε αν οι ακόλουθοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στο Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας	1	2	3	4	5
24. ανάπτυξη στο 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. Πανδημία

Ερώτηση	Διαφωνώ πλήρως	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ πλήρως
Παρακαλώ αξιολογήστε την περίοδο της Πανδημίας σε σχέση με το Νοσοκομείο Ασκληπιείου Βούλας	1	2	3	4	5
30. Υπήρχε κατάλληλη οργάνωση για την αντιμετώπιση κρουσμάτων Covid-19 στο νοσοκομείο σας					
31. Υπήρχε επαρκής εκπαίδευση προσωπικού για μέτρα πρόληψης μετάδοσης Covid-19					
32. Οι εργασιακές σας σχέσεις επηρεάζονται από το Covid-19 (κίνδυνος απόλυσης ή μείωση/αύξηση του ωραρίου εργασίας ή αλλαγή σύμβασης)					
33. Οι διαπροσωπικές σας σχέσεις με τους συναδέλφους σας επηρεάστηκαν από το Covid-19					
34. Είστε ικανοποιημένοι με τη διαχείριση του νοσοκομείου σας με το ζήτημα Covid-19					

III. Κοινωνικά - Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

35. Φύλο

- Άνδρας 1
 Γυναίκα 2

36. Ηλικία

- 18-30 ετών 1
 31-45 ετών 2
 46-60 ετών 3
 >60 ετών 4

37. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος 1
 Έγγαμος με παιδί/ια 2
 Άγαμος 3

38. Εισόδημα

- <10000 1
 10001-20000 2
 20001-30000 3
 30001-40000 4
 >40000 5

39. Εκπαίδευση

- Υποχρεωτική Εκπαίδευση 1

- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση 2
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση 3
- 40.** Ειδικότητα (Θέση στο Νοσοκομείο)
- Ιατρικό προσωπικό 1
- Νοσηλευτικό & Παραϊατρικό προσωπικό 2
- Διοικητικό & Τεχνικό προσωπικό 3
- Λοιπό προσωπικό 4