



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης,
υποκίνησης και οργανωσιακής δέσμευσης επαγγελματιών υγείας του
ελληνικού ΕΣΥ»**

Λημνιός Ιωάννης

Επιβλέπων Καθηγητής
Κοντοδημόπουλος Νικόλαος

Λευκωσία, Ιούλιος, 2013

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης,
υποκίνησης και οργανωσιακής δέσμευσης επαγγελματιών υγείας του
ελληνικού ΕΣΥ**

Λημνιός Ιωάννης

Επιβλέπων Καθηγητής
Κοντοδημόπουλος Νικόλαος

Λευκωσία, Ιούλιος, 2013

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	iv
Ελληνική περίληψη.....	v
Αγγλική περίληψη.....	vii
Εισαγωγή.....	ix

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Θεωρητική προσέγγιση της υποκίνησης των εργαζομένων	
1.1 Ορισμός και έννοια της υποκίνησης εργαζομένων.....	1
1.2 Θεωρίες υποκίνησης	2
1.2.1 Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow	3
1.2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg	4
1.2.3 Η θεωρία ERG του Alderfer	4
1.2.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland	5
1.2.5 Η θεωρία των προσδοκιών του V.Vroom	7
1.2.6 Η θεωρία X και Y του D. McGregor	7
1.2.7 Η θεωρία της ισότητας του S. Adams.....	8
1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση εργαζομένων.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Θεωρητική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης...	
2.1 Ορισμός και έννοια της εργασιακής ικανοποίησης	12
2.3 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης	13
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Θεωρητική προσέγγιση της Οργανωσιακής Δέσμευσης...	
3.1 Ορισμός και έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης	21
3.2 Οι διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης	22
3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Θεωρητική προσέγγιση της σχέσης μεταξύ υποκίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης	
4.1 Εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση	27
4.2 Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση	28
4.3 Οργανωσιακή δέσμευση και υποκίνηση	29
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Μεθοδολογία της έρευνας	
5.1 Σκοπός της έρευνας	32
5.2 Πεδίο της έρευνας – ορισμός δείγματος	32
5.3 Εργαλεία της έρευνας	33
5.3.1 Ερωτηματολόγιο της υποκίνησης	33
5.3.2 Ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης.....	34
5.3.3 Ερωτηματολόγιο της οργανωσιακής δέσμευσης	35
5.3.4 Εγκυρότητα και αξιοπιστία των εργαλείων έρευνας	36

5.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	37
5.5 Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων	37
5.6 Περιορισμοί της έρευνας	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Αποτελέσματα της έρευνας

6.1 Δημογραφικά-εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος	39
6.2 Υποκίνηση	40
6.2.1 Επιμέρους παράγοντες υποκίνησης.....	42
6.2.1.1 Παράγοντας υποκίνησης : Επιτεύγματα	42
6.2.1.2 Παράγοντας υποκίνησης : Συνάδελφοι	43
6.2.1.3 Παράγοντας υποκίνησης : Ανταμοιβές	44
6.2.1.4 Παράγοντας υποκίνησης : Χαρακτηριστικά της εργασίας	45
6.3 Εργασιακή Ικανοποίηση	46
6.3.1 Επιμέρους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	47
6.3.1.1 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Μισθός	48
6.3.1.2 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Ευκαιρίες Προαγωγής	49
6.3.1.3 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Προϊστάμενος	50
6.3.1.4 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Πρόσθετες Παροχές	51
6.3.1.5 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Έκτακτες Ανταμοιβές	52
6.3.1.6 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Διαδικασίες	53
6.3.1.7 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Συνεργάτες	54
6.3.1.8 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Φύση της Εργασίας	55
6.3.1.9 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Επικοινωνία	56
6.4 Οργανωσιακή Δέσμευση	57
6.4.1 Επιμέρους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης	58
6.4.1.1 Παράγοντας οργανωσιακής δέσμευσης : Αναγνώριση – Ταύτιση	58
6.4.1.2 Παράγοντας οργανωσιακής δέσμευσης : Πίστη Αφοσίωση	59
6.4.1.3 Παράγοντας οργανωσιακής δέσμευσης : Προσωπική Εμπλοκή	60
6.5 Συσχετίσεις υποκίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης	61
6.5.1 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης	61
6.5.2 Εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης	64
6.5.3 Συσχέτιση οργανωσιακής δέσμευσης και υποκίνησης.....	67
6.5.4 Ανάλυση παλινδρόμησης.....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: Συζήτηση – συμπεράσματα

7.1 Συζήτηση	74
7.1.1 Παράγοντες υποκίνησης των επαγγελματιών υγείας	74
7.1.2 Η εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας	76
7.1.3 Η οργανωσιακή δέσμευση των επαγγελματιών υγείας	78
7.1.4 Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης	80
7.1.5 Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης	81
7.1.6 Η σχέση μεταξύ υποκίνησης και οργανωσιακής δέσμευσης	82
7.1.7 Ανάλυση παλινδρόμησης.....	83
7.2 Συμπεράσματα	85

Βιβλιογραφία.....	87
--------------------------	-----------

Παράρτημα.....	103
-----------------------	------------

Ευχαριστίες

Στο Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και σε όλους τους καθηγητές μου για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν.

Στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Κοντοδημόπουλο για την καθοδήγηση, τα εποικοδομητικά σχόλια και την πολύτιμη συμβολή του στην διαμόρφωση του θέματος και την διεκπεραίωση της μελέτης αυτής.

Στους φίλους και συναδέλφους, Μαρία Σιμητοπούλου, Φανή Σαρλή, Νίκο Μαντέ και Γεώργιο Πάντη, των οποίων η βοήθεια στην συγκέντρωση των ερωτηματολογίων ήταν εξαιρετικά πολύτιμη.

Στην μητέρα μου για την στήριξη της, οικονομική και ηθική και στην αδελφή μου Κική Λημνιού, Νοσηλεύτρια στο Γ.Ν. Γιαννιτσών, της οποίας η συμβολή στην διανομή και συγκέντρωση των ερωτηματολογίων ήταν καθοριστική.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο .

Περίληψη

Εισαγωγή. Η υποκίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση είναι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων και έχουν συνδεθεί με την εργασιακή αποδοτικότητα. Η υποκίνηση χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο υποκινητικών δυνάμεων που ωθούν το άτομο να δράσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο σε σχέση με την εργασία του, καθορίζοντας την μορφή της, την κατεύθυνση την ένταση και την διάρκεια της. Η εργασιακή ικανοποίηση από την άλλη αποτελεί μια συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στη εργασία και τις διάφορες πτυχές της, ενώ, η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται σε μια άτυπη μορφή δέσμευσης του εργαζόμενου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται η οποία συμβάλει στην απόφαση του εργαζόμενου για την παραμονή ή όχι στον οργανισμό.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση παραγόντων υποκίνησης, του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης των επαγγελματιών υγείας του Ελληνικού ΕΣΥ, καθώς και η συσχέτιση των τριών αυτών μεταβλητών μεταξύ τους.

Μεθοδολογία. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα μεταξύ Δεκεμβρίου 2012 και Ιανουαρίου 2013. Συμμετείχαν 213 επαγγελματίες υγείας τριών κατηγοριών (Ιατρικό, Νοσηλευτικό, Διοικητικό) που εργάζονταν σε νοσοκομεία και κέντρα υγείας της ελληνικής επικράτειας. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενιαίου ερωτηματολογίου με τέσσερις διακριτές ενότητες, Συγκεκριμένα για την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, Job Satisfaction Survey (JSS) του P. Spector με εννέα επιμέρους παράγοντες ικανοποίησης (μισθός, ευκαιρίες προαγωγής, προϊστάμενος, πρόσθετες παροχές, έκτακτες ανταμοιβές, διαδικασίες, συνεργάτες, φύση της εργασίας και επικοινωνία), για την υποκίνηση χρησιμοποιήθηκε ένα έγκυρο ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε προηγουμένως και προτείνει τέσσερις εργασιακούς παράγοντες κινήτρων (χαρακτηριστικά της εργασίας, ανταμοιβές, συνάδελφοι και επιτεύγματα), ενώ για την οργανωσιακή δέσμευση χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που βασίζεται στις θεωρίες των Lawler & Hall, του Buchaman και των Cook & Wall και διερευνά τις τρεις διαστάσεις οργανωσιακής δέσμευσης (Αναγνώριση- Ταύτιση, Πίστη-Αφοσίωση και Προσωπική εμπλοκή στην εργασία).

Αποτελέσματα. Η έρευνα έδειξε ότι τα «επιτεύγματα» είναι ο ισχυρότερος παράγοντας παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας και ακολουθείται κατά σειρά κατάταξης από τον

παράγοντα «συνάδελφου», «ανταμοιβές» και «χαρακτηριστικά της εργασίας». Ο βαθμός ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας βρέθηκε να είναι χαμηλός (3,09) τόσο για το σύνολο του δείγματος όσο και για τις τρεις επιμέρους επαγγελματικές κατηγορίες. Ο βαθμός συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης βρέθηκε επίσης χαμηλός (3,94), ενώ τον χαμηλότερο βαθμό εμφάνισε η «Αναγνώριση –Ταύτιση» (3,51) και τον υψηλότερο η «Προσωπική εμπλοκή στην εργασία» (4,51). Οι συσχετίσεις των μεταβλητών έδειξαν μικρές και μέτριες μεικτών κατευθύνσεων συσχετίσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραγόντων υποκίνησης καθώς και μεταξύ υποκίνησης και οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ αντίθετα βρέθηκε μεγάλη θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων αυτών.

Συμπεράσματα Η χαμηλή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας και ο χαμηλός βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης πιθανόν να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Από την άλλη, η τάση των εργαζομένων στις μονάδες υγείας του ΕΣΥ να παρακινούνται περισσότερο από εσωγενή μη χρηματικά κίνητρα δείχνει ότι η λύση για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης των επαγγελματιών υγείας δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με επιπλέον κόστος.

Λέξεις κλειδιά: Υποκίνηση, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, επαγγελματίες υγείας.

Summary

Introduction. Work motivation, job satisfaction and organizational commitment are factors that affect work behavior of people and have been linked to job performance. Motivation is described as a set of internal and external forces that initiate work-related behaviour, and determine its form, direction, intensity, and duration. Job satisfaction on the other hand, is an emotional reaction of individuals toward work and its various aspects, while, organizational commitment refers to an informal attachment of the employees with the organization in which they work and which contributes to the worker's decision to continue be a member of the organization or not.

Aim. The aim of this study is, to investigate motivational factors, the level of job satisfaction and organizational commitment among health professionals working in the Greek NHS, and to explore the association among these three concepts.

Methods. The survey was conducted between December 2012 and January 2013, among 213 health professionals (Doctors, Nurses and Office workers) who work in hospitals and health centres in Greece. Data collection was performed using a dedicated questionnaire with four distinct sections. In order to measure job satisfaction, the Job Satisfaction Survey (JSS) of P. Spector with nine individual satisfaction factors (Pay, Promotion, Supervision, Fringe benefits, Contingent rewards, Operating procedures, Coworkers, Nature of work and Communication) was used, for work motivation a previously developed and validated instrument was used, addressing four work-related motivators (Job attributes, remuneration, co-workers and achievements) and finally, for organizational commitment, an instrument based on the theories of Lawler & Hall, Buchaman and Cook & Wall that explores the three dimensions of organizational commitment (Identification, loyalty and involvement) was used.

Results. The present survey showed that "achievements" is the strongest factor motivating health professionals, followed by "co-workers", "remuneration" and "job attributes". The degree of satisfaction of health professionals was found to be low (3.09) for the total sample and the three sub-professional categories. The degree of overall organizational commitment was also low (3.94), while the lowest was "Identification" (3.51) and the highest "job involvement" (4.51). Correlations of variables showed slight and moderate mixed directional correlations between job satisfaction and motivation factors and between motivation and organizational

commitment, while a strong positive correlation was found between job satisfaction and organizational commitment.

Conclusions. Low satisfaction of health professionals and low level of organizational commitment are likely to have a negative impact on work efficiency and productivity. On the other hand, the tendency of workers in health units of the NHS to be motivated more by internal non-monetary incentives, shows that the solution to enhance job satisfaction and organizational commitment of health professionals is not necessarily connected with additional cost.

Key words: Motivation, job satisfaction, organizational commitment, health professionals

Εισαγωγή

Η σχέση μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού στον οποίο εργάζεται αλλά και η στάση του έναντι στην εργασία που εκτελεί έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης εδώ και αρκετά χρόνια. Η σχέση αυτή αποκτά ιδιαίτερο νόημα για οργανισμούς όπου το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο συντελεστή της παραγωγικής διαδικασίας. Τέτοιοι οργανισμοί είναι και οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας, όπου η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση των εργαζομένων τους. Είναι λοιπόν προφανές πως η μελέτη των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση και την συμπεριφορά των επαγγελματιών υγείας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων των υπηρεσιών υγείας αλλά και του συστήματος υγείας στο οποίο ανήκουν γενικότερα.

Μεταξύ των σημαντικότερων παραγόντων που συνδέονται με την εργασιακή απόδοση είναι η υποκίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση. Η υποκίνηση αναφέρεται σε μια ψυχολογική διαδικασία επηρεασμού της ατομικής συμπεριφοράς η οποία μπορεί να περιγραφεί ως μια συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις που προέρχονται από αυτό το ίδιο ή και πέρα από αυτό και καθορίζουν την στάση του απέναντι στην εργασία, προσδιορίζοντας την μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και την διάρκεια της (Pinder, 1998). Η εργασιακή ικανοποίηση από την άλλη μεριά είναι μια συναισθηματική αντίδραση στην εργασία ή σε διάφορες όψεις αυτής, η οποία συνδέεται με την κάλυψη των αναγκών και την εκπλήρωση των στόχων του ατόμου και περιγράφει τον βαθμό στον οποίο το άτομο είναι ικανοποιημένο ή όχι από την εργασία του. Τέλος, η οργανωσιακή δέσμευση είναι η ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει την σχέση του εργαζόμενου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και συμβάλει στην απόφαση του να εξακολουθεί να είναι μέλος του οργανισμού αυτού ή όχι (Finegan, 2000).

Η παρούσα εργασία επιχειρεί τη διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που παρακινούν τους επαγγελματίες υγείας του ελληνικού Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ), την αποτύπωση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης αυτών αλλά και των βαθμό δέσμευσης τους με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Επίσης, διερευνάται η συσχέτιση των μεταβλητών αυτών μεταξύ τους αλλά και η σχέση τις κάθε μιας εξ αυτών με τις δημογραφικές –εργασιακές μεταβλητές.

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση ενιαίου ερωτηματολογίου με τέσσερις διακριτές ενότητες. Για την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, Job Satisfaction Survey (JSS) του P. Spector με εννέα επιμέρους παράγοντες ικανοποίησης (μισθός, ευκαιρίες προαγωγής, προϊστάμενος, πρόσθετες παροχές, έκτακτες ανταμοιβές, διαδικασίες, συνεργάτες φύση της εργασίας και επικοινωνία), για την υποκίνηση χρησιμοποιήθηκε ένα έγκυρο ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε προηγουμένα και προτείνει τέσσερις εργασιακούς παράγοντες κινήτρων (Χαρακτηριστικά της εργασίας, ανταμοιβές, συνάδελφοι και επιτεύγματα), ενώ για οργανωσιακή δέσμευση χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που βασίζεται στις θεωρίες των Lawler & Hall, του Buchaman και των Cook & Wall και διερευνά τις τρεις διαστάσεις οργανωσιακής δέσμευσης (Αναγνώριση- Ταύτιση, Πίστη-Αφοσίωση και Προσωπική εμπλοκή στην εργασία) (Ματθαίος, 2008).

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Η εργασία αποτελείται από δύο κύρια μέρη το γενικό μέρος και το ειδικό μέρος. Στο γενικό μέρος επιχειρείται η εννοιολογική προσέγγιση των εννοιών της υποκίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης, παρουσιάζονται οι σημαντικότερες θεωρίες που κατά καιρούς αναπτύχθηκαν για την ερμηνεία τους και αναλύονται οι παράγοντες εκείνοι που τις επηρεάζουν σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία. Στο τελευταίο κεφάλαιο του γενικού μέρους επιχειρείται η θεωρητική και ερευνητική προσέγγιση της σχέσης μεταξύ των τριών υπό εξέταση μεταβλητών της εργασιακής συμπεριφοράς όπως αυτή προκύπτει από την βιβλιογραφία και τις έρευνες που κατά καιρούς έχουν πραγματοποιηθεί ανά τον κόσμο. Στο ειδικό μέρος αρχικά, περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την συλλογή των στοιχείων, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, η διαδικασία και τα μέσα επεξεργασίας των αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και τέλος επιχειρείται η ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Θεωρητική προσέγγιση της υποκίνησης

1.1 Ορισμός και έννοια της υποκίνησης εργαζομένων

Ο όρος «παρακίνηση» ή «υποκίνηση», χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον αγγλοσαξονικό όρο «motivation» ο οποίος ετυμολογικά προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ. Συχνά αυτός ο όρος θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων, θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος (Μπρουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τον Μάρκοβιτς (2002), η ελληνική λέξη «παρακίνηση» είναι προτιμότερη σε σχέση με την λέξη «υποκίνηση» η οποία δύναται να εμπεριέχει και μια αρνητική σημασία και να συσχετισθεί με την αρνητική πλευρά της καθοδήγησης προς ιδιοτελείς και επικίνδυνους στόχους. Παρά ταύτα, στην παρούσα εργασία οι όροι «παρακίνηση» και «υποκίνηση» χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι, προκειμένου να περιγράψουν την ψυχολογική διαδικασία η οποία επηρεάζει την ατομική συμπεριφορά και η οποία μπορεί να περιγραφεί ως μια συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο δρα κατά τον έναν ή τον άλλον τρόπο ως ανταπόκριση σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Η παρακίνηση στην εργασία για έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερης σημασίας διότι είναι στενά συνδεδεμένη με την απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο Pinder (1998) ορίζει την υποκίνηση ως ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή και πέρα από αυτό, και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία καθορίζοντας τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια της. Ενώ σύμφωνα με τους Berelson & Steiner, (1964) κεντρική έννοια της παρακίνησης είναι το κίνητρο το οποίο και ορίζεται ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί να συμπεριφέρεται με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιων στόχων. Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη που προσδιορίζεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης και κατευθύνει το άτομο να δρα με τρόπο που αποσκοπεί στην ικανοποίηση αυτής της ανάγκης. Η ανάγκη από την άλλη μεριά, μπορεί να ορισθεί σαν μια έλλειψη ή σαν μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου και μπορεί να είναι πρωτογενή όπως τροφή, νερό, οξυγόνο κ.λπ. ή

δευτερογενή όπως σεβασμός, κύρος, στοργή κ.λπ. Στόχος είναι ικανοποίηση της ανάγκης (μερικώς ή ολικώς) και η μείωση ή η εξάλειψη του κινήτρου που παράγει.

Συνεπώς τα βασικά στοιχεία της παρακίνησης είναι οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι, ενώ το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των στοιχείων αυτών αποτελούν την διαδικασία της υποκίνησης. Αρχικά λοιπόν, στο άτομο εμφανίζεται μια ανάγκη η οποία και παράγει το κίνητρο το οποίο με τη σειρά του οδηγεί στον προσδιορισμό των στόχων καθώς και των τρόπων δράσης για την επίτευξη των στόχων. Θα μπορούσε να υποθεθεί ότι σε επίπεδο διοίκησης, γνωρίζοντας της ανάγκες των εργαζομένων από τη μια και προσφέροντας την κάλυψη των αντίστοιχων αναγκών ως κίνητρο ή ανταμοιβή από την άλλη θα ήταν εύκολο να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι προς την επίτευξη κάποιων στόχων, στην πραγματικότητα όμως η παρακίνηση είναι ένα εξαιρετικά σύνθετο φαινόμενο. Το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα η διαδικασία της υποκίνησης είναι πολυδιάστατο και εμπλέκονται σε αυτό τόσο τα ενδιαφέροντα, οι ανάγκες και οι στάσεις του ατόμου, όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και η αλληλεπίδραση των παραγόντων αυτών (Καντάς, 1998). Τόσο οι ανάγκες όσο και τα κίνητρα των ανθρώπων προσδιορίζονται από μια πληθώρα εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων με αποτέλεσμα να διαφοροποιούνται από άνθρωπο σε άνθρωπο όχι μόνο ως προς την εμφάνιση και την ένταση τους αλλά και ως προς την ιεράρχησή τους. Οι Ryan και Deci (2000) αναφέρουν ότι η παρακίνηση διαφοροποιείται από εργαζόμενο σε εργαζόμενο όχι μόνο ως προς τον βαθμό στον οποίο το άτομο παρακινείται αλλά και ως προς το είδος της παρακίνησης αυτής. Το είδος αφορά την προέλευση της παρακίνησης δηλαδή τα αίτια της, τους υποκειμενικούς λόγους και στόχους που ενεργοποιούν το άτομο να δράσει (Ryan & Deci, 2000).

1.2 Θεωρίες υποκίνησης

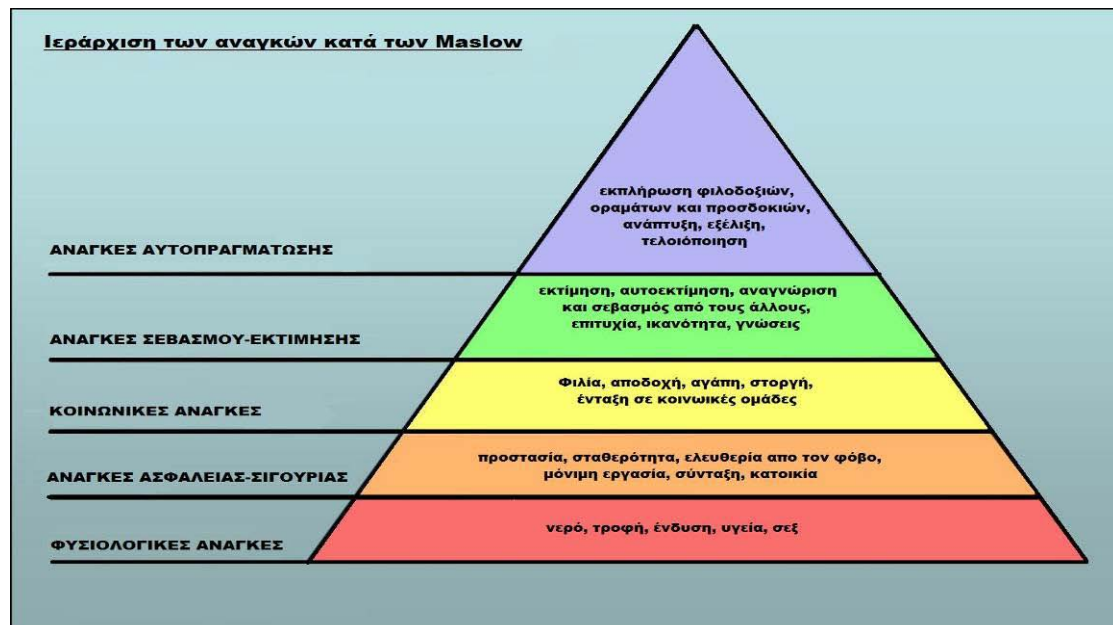
Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί και προταθεί διάφορες θεωρίες υποκίνησης και κινήτρων, οι περισσότερες των οποίων έχουν τις ρίζες του στην ψυχολογία και εστιάζουν στον επηρεασμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς προς την κατεύθυνση υλοποίησης συγκεκριμένων στόχων (Meyer et al. 2004). Αναφορικά με την εργασία οι θεωρίες αυτές έχουν ιδιαίτερη σημασία στη διαμόρφωση ερευνητικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων διότι εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την επηρεάζουν. Παρακάτω περιγράφονται η σημαντικότερες από τις θεωρίες αυτές.

1.2.1 Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Αναπτύχθηκε από τον Maslow το 1954 και υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι ενεργούν με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών τους, οι οποίες ιεραρχούνται σε πέντε επίπεδα. Η έννοια της ιεράρχησης έγκειται στο γεγονός ότι το άτομο επιδιώκει την κάλυψη των αναγκών, του ξεκινώντας από τις βασικές, ακολουθώντας μια κάποια συγκεκριμένη σειρά. Η ανάγκη αποτελεί παράγοντα υποκίνησης μέχρι να καλυφθεί οπότε το άτομο προχωρεί στην αμέσως επόμενη βαθμίδα της ιεράρχησης των αναγκών (Μπουραντάς, 2002)

Η ιεραρχική δομή των αναγκών περιγράφεται από τον Maslow ως πυραμίδα στη βάση της οποίας βρίσκονται οι λεγόμενες φυσιολογικές ανάγκες (π.χ. τροφή, νερό, στέγη), στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας (π.χ. ανάγκη για προστασία, σταθερότητα, ελευθερία από τον φόβο), στο τρίτο επίπεδο τοποθετούνται οι κοινωνικές ανάγκες (π.χ. φιλία, αποδοχή, κοινωνικά αλληλεπίδραση), ακολουθούν στο τέταρτο επίπεδο οι ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης (π.χ. εκτίμηση και αυτοεκτίμηση, αναγνώριση και σεβασμός από τους άλλους) και τέλος στο πέμπτο επίπεδο συναντώνται οι λεγόμενες ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (π.χ. εκπλήρωση φιλοδοξιών, επιτυχία, εξέλιξη). (σχ.1)

Σχήμα 1



Πηγή: Finkelstein J., (2006), Diagram of Maslow's hierarchy of needs.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία το άτομο κινείται από την ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών προς τις ανώτερες ανάγκες ικανοποιώντας τη μια μετά την άλλη. Η ικανοποίηση μιας

ανάγκης οδηγεί στην μείωση της σημασίας και της έντασης της και στην αύξηση της σημασίας μιας ανάγκης ανώτερου επιπέδου. Επειδή όμως μια ανάγκη δεν εξαφανίζεται όταν παρουσιαστεί μια άλλη, όλες οι ανάγκες τείνουν να είναι κάθε φορά μόνο κατά ένα μέρος ικανοποιημένες. Επίσης, οι ανάγκες είναι αλληλοεξαρτώμενες και αλληλεπικαλύπτονται.

Η θεωρία αυτή παρά τους περιορισμούς και της ελλείψεως που παρουσιάζει (Καντάς, 1998) αναμφίβολα έχει επηρεάσει τους ανά τον κόσμο μάνατζερ στην εφαρμογή συστημάτων υποκίνησης, αναδεικνύοντας την ανάγκη για στροφή από την προσπάθεια ικανοποίησης των κατώτερων αναγκών, που λίγο πολύ ικανοποιούνται στο σύγχρονο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, προς τις ανώτερες ανάγκες των εργαζομένων (Mitchell & Larson, 1987).

1.2.1 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg

Οι Herzberg et al. (1959), διαχώρισαν τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε δύο κατηγορίες, στους παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) ή διατήρησης και στους παράγοντες παρακίνησης (motivation factors).

Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης κατά τον Herzberg δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης τους, απλά εξαλείφουν πιθανά αντικίνητρα, καθώς η απουσία τους δημιουργεί το αίσθημα δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους. Τέτοιοι παράγοντες είναι: η πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης, ο τρόπος εποπτείας, ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια-σιγουριά και η θέση.

Οι παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα είναι αυτοί που μπορούν να παρακινήσουν το άτομο. Η ύπαρξη τους δηλαδή κάνει τους εργαζόμενους να έχουν την διάθεση ή θέληση να αποδώσουν όλο και περισσότερο. Αυτοί είναι: τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, οι δυνατότητες ανάπτυξης, οι δυνατότητες προαγωγής, η φύση της δουλειάς και η ευθύνη-ελευθερία πρωτοβουλιών. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να λειτουργήσουν ως παρακινητικές δυνάμεις μόνο όταν υπάρχουν και οι παράγοντες διατήρησης οι οποίοι εμποδίζουν να υπάρξει το συναίσθημα της δυσαρέσκειας (Καντάς, 1998)

1.2.3 Η θεωρία ERG του Alderfer

Ο Alderfer (1972) επηρεασμένος από την θεωρία του Maslow και προσπαθώντας να παρουσιάσει μια βελτιωμένη εκδοχή της, υποστήριξε ότι οι ανάγκες του ατόμου ταξινομούνται

σε τρεις κατηγορίες: τις υπαρξιακές (Existence needs), πρόκειται ουσιαστικά για τις δύο πρώτες κατηγορίες της πυραμίδας του Maslow (φυσιολογικές και ανάγκες ασφαλείας ή σιγουριάς), τις ανάγκες σχέσεων (Relatedness needs), οι οποίες αναφέρονται στις ανάγκες διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων και τις ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs) οι οποίες αφορούν στην εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη και εξέλιξη. Η επωνυμία ως θεωρία ERG προέρχεται από πρώτο γράμμα του αντίστοιχου αγγλικού όρου για κάθε μια από τις τρεις κατηγορίες (Alderfer, 1972).

Η θεωρία ERG του Alderfer διαφοροποιείται ως προς αυτήν του Maslow ως εξής:

Ο Alderfer προτείνει μια πιο συγκεκριμένη ταξινόμηση των αναγκών η οποία περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες σε αντιδιαστολή με τις πέντε του Maslow. Επιπλέον υποστηρίζει ότι οι ανάγκες διαδέχονται η μια την άλλη χωρίς όμως να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ιεράρχηση τους.

Ο Alderfer θεωρεί ότι δεν υπάρχει η ανάγκη ικανοποίησης, πρώτα μιας κατώτερης ανάγκης για να αυξηθεί η σημασία και ο ρόλος μιας ανώτερης ανάγκης. Το κοινωνικό περιβάλλον και η παιδεία του ατόμου είναι δυνατόν να οδηγήσουν το άτομο να παρακινείται από ανάγκες σχέσεων πριν την ικανοποίηση αρκετών υπαρξιακών αναγκών.

Σε αντίθεση με τον Maslow ο οποίος θεωρεί ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησης τους, ο Alderfer πιστεύει ότι όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μια κατηγορίας αναγκών, τότε είναι πιθανόν η ένταση τους να αυξάνεται. Υποστηρίζει πως η ένταση των αναγκών ανάπτυξης αυξάνεται όσο περισσότερο αυτές ικανοποιούνται.

Ο Alderfer πιστεύει ότι το άτομο είναι δυνατόν να στραφεί προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών, όταν διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί ενώ σε αντίθεση ο Maslow θεωρεί το άτομο επιμένει να καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες για την ικανοποίηση μιας ανάγκης.

1.2.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Σύμφωνα με τη θεωρία του David McClelland (1953), ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του στο κοινωνικό του περιβάλλον, αποκτά τρεις σημαντικές ανάγκες-κίνητρα που τον υποκινούν και τον ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αυτές είναι, η ανάγκη για

επιτεύγματα, η ανάγκη για δύναμη και η ανάγκη για τη δημιουργία κοινωνικών δεσμών. Η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων έγκειται στο βαθμό που οι κάθε μια από αυτές παρακινεί τον καθένα από αυτούς, δηλαδή στην ένταση εμφάνισης που χαρακτηρίζει τις ανάγκες-κίνητρα.

Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επίτευξη στόχων, θέλουν να έχουν υψηλή απόδοση και επιδιώκουν το «άριστο», τους αρέσουν οι προκλήσεις αλλά θέτουν ρεαλιστικούς στόχους που θεωρούν ότι μπορούν να επιτύχουν, επιθυμούν συχνή ανατροφοδότηση και αποδίδουν ιδιαίτερα σε εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία μπορούν να πραγματοποιούν επιτυχίες χάρη στις προσπάθειες τους και όχι από τύχη (Steers et al., 2004)

Η ανάγκη για δύναμη από την άλλη, σημαίνει ότι το άτομο έχει την επιθυμία να ασκεί στους άλλους επιρροή και έλεγχο, να έχει υφιστάμενους τους οποίους εξουσιάζει και διευθύνει. Η ανάγκη αυτή μπορεί να εκφραστεί με δύο τρόπους: α) την ανάγκη για προσωπική δύναμη η οποία συχνά θεωρείται ανεπιθύμητη διότι το άτομο αυτό απλά θέλει να νιώθει ότι ασκεί επιρροή και β) την ανάγκη για θεσμική δύναμη ή εξουσία την οποία το άτομο επιθυμεί προκειμένου να κατευθύνει τις προσπάθειες μια ομάδας προς την επίτευξη οργανωσιακών στόχων.

Τα άτομα με έντονη την ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών, επιδιώκουν τη δημιουργία φιλικών σχέσεων, την αγάπη, την στοργή και την ένταξη σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες και την αποδοχή τους από αυτές. Αν και αποδίδουν καλύτερα μέσα σε συνεργατικά περιβάλλοντα, δεν είναι αυτοί που θα παροτρύνουν το σύνολο της ομάδας για αύξηση της αποδοτικότητας ούτε θα επιδιώξουν να ξεχωρίσουν αποδίδοντας περισσότερο από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Στον εργασιακό χώρο, μια αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίζει τις διαφορές στη σημασία και την ένταση των αναγκών αυτών στους εργαζόμενους, προκειμένου να τους τοποθετούν στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας και να τους αναθέτουν τέτοια καθήκοντα. όπου θα παρακινούνται από τις ίδιες τους τις εσωτερικές ανάγκες επιδιώκοντας την ικανοποίησή τους.

1.2.5 Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom το 1964 ο οποίος επηρεάστηκε σημαντικά από τις εργασίες των ψυχολόγων Kurt Lewin και Edward Tolman, η πιθανότητα ένα άτομο να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή να εργαστεί σκληρά για την επίτευξη κάποιου στόχου, εξαρτάται από την υποκειμενική του κρίση για τα επιθυμητά αποτελέσματα και την πεποίθηση του ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι δυνατόν να επιτευχθούν (Ευροτήρη– Κουφίδου, 2001). Με άλλα λόγια ο εργαζόμενος παρακινείται όταν θεωρεί ότι το αποτέλεσμα της αύξησης των προσπαθειών του θα είναι η αύξηση της αποδοτικότητας του, η οποία με την σειρά της θα οδηγήσει σε ανταμοιβή που έχει αξία για αυτόν.

Η παρακίνηση εξαρτάται από τις σχέσεις που το άτομο πιστεύει ότι υπάρχουν μεταξύ τριών μεταβλητών, της επιθυμίας ανταμοιβών, τις προσδοκίας ανταμοιβών και της προσδοκίας απόδοσης (Μπουραντάς, 2002). Η επιθυμία ανταμοιβών αφορά στις προσωπικές προτιμήσεις των εργαζομένων για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή που συνδέεται με την υλοποίηση ορισμένων ατομικών τους στόχων. Αυτή μπορεί να είναι θετική όταν το άτομο επιθυμεί την ανταμοιβή, αρνητική όταν το άτομο επιθυμεί την αποφυγή μιας ανταμοιβής (π.χ. τιμωρία) ή μηδενική όταν το άτομο είναι αδιάφορο για την ανταμοιβή. Η προσδοκία ανταμοιβών είναι η υποκειμενική πιθανότητα του ατόμου για την απόκτηση ανταμοιβών μετά από συγκεκριμένη απόδοση. Τέλος η προσδοκία απόδοσης είναι η υποκειμενική πιθανότητα του εργαζομένου για μια συγκεκριμένη απόδοση που θα προκύψει μετά από την καταβολή μιας ορισμένης προσπάθειας.

1.2.6 Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor το 1960 διατύπωσε την θεωρία X και Y, σύμφωνα με την οποία τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης, όπως η ψυχολογία, η ιδιοσυγκρασία, και η αντίληψη των πραγμάτων έχουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο λήψης αποφάσεων στα πλαίσια της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Υποστήριξε, ότι τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων προκειμένου να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους τους, έχουν στα χέρια τους δύο μεθόδους της οποίες ονόμασε X και Y και οι οποίες στηρίζονται στις υποθέσεις των στελεχών σχετικά με την ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά.

Η θεωρία X, υποθέτει ότι ο μέσος άνθρωπος από την φύση του απεχθάνεται την εργασία και θα την απέφυγε αν είχε την δυνατότητα. Στην περίπτωση αυτή η υποκίνηση των εργαζομένων επιτυγχάνεται μόνον μέσω του αυστηρού ελέγχου, του εκφοβισμού, του εξαναγκασμού και της

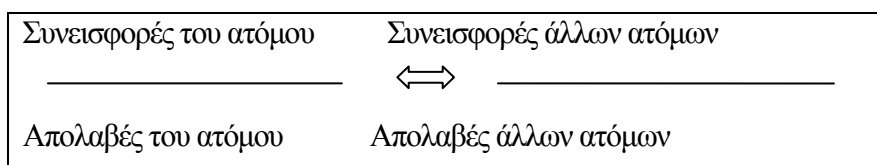
επιβολής κυρώσεων στις περιπτώσεις απόκλισης από τους στόχους της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης αναγκαστικά υιοθετούν αυταρχικά πρότυπα ηγεσίας ενώ οι εργαζόμενοι πρέπει να καθοδηγούνται στενά και ασταμάτητα από τους προϊστάμενους τους.

Από την άλλη πλευρά, η θεωρία Y υποθέτει ότι οι άνθρωποι όντας από την φύση τους υπεύθυνοι, δεν χρειάζονται εξαναγκασμό και συνεχή έλεγχο για την σωστή άσκηση των καθηκόντων τους ενώ αντιμετωπίζουν την εργασία με θετική διάθεση. Σύμφωνα με τις υποθέσεις της θεωρίας Y, τα διοικητικά στελέχη υιοθετούν δημοκρατικούς τρόπους διοίκησης, ενθαρρύνουν την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, παρέχουν στους υφιστάμενους ευκαιρίες ανάληψης πρωτοβουλιών και επιδιώκουν άριστες ανθρώπινες σχέσεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευφυΐα, διορατικότητα, δημιουργικότητα, ικανότητα επίλυσης πολύπλευρων προβλημάτων, υπευθυνότητα και αυτοέλεγχο, ενώ ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου και όχι μόνο για υλικές ανταμοιβές.

Ο McGregor, υποστηρίζει πως οι διοικούντες θα πρέπει να υιοθετούν την θεωρία Y, διότι ο άνθρωπος διαθέτει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες από αυτές τις θεωρίας X και πιστεύει πως ακόμα και εργαζόμενοι της κατηγορίας X μπορούν να συμπεριφερθούν ως εργαζόμενοι της κατηγορίας Y με την δημιουργία κατάλληλων συνθηκών και κινήτρων από τους προϊστάμενους τους. Επιπλέον, η μέθοδος αντιμετώπισης Y, εξασφαλίζει μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων και προσεγγίζει καλύτερα τους στόχους της επιχείρησης (Robbins, 2002)

1.2.7 Η θεωρία της ισότητας του Stacy Adams

Η θεωρία του Adams (1963) υποστηρίζει ότι η απόδοση του εργαζόμενου δύναται να επηρεάζεται από την υποκειμενική του εκτίμηση για την προσφορά του και τις απολαβές του συγκρινόμενες με την προσφορά και τις απολαβές των άλλων. Στα πλαίσια μιας οργάνωσης το άτομο επιθυμεί ισοτιμία ή δικαιοσύνη μεταξύ των όσων προσφέρει στην εργασία του (π.χ. χρόνο, προσπάθεια, εμπειρία, αφοσίωση) και των όσων λαμβάνει από αυτήν (π.χ. μισθός, κύρος, καταξίωση, ασφάλεια), συγκρίνοντας τα ταυτόχρονα, με αυτά άλλων εργαζομένων εντός ή εκτός της οργάνωσης. Δηλαδή ο εργαζόμενος συγκρίνει τους παρακάτω δείκτες:



Το αίσθημα της «αδικίας» σύμφωνα με τον Adams υπάρχει όταν το άτομο θεωρεί ότι ο λόγος των συνεισφορών του ως προς τις απολαβές του είναι άνισος με τον αντίστοιχο δείκτη των άλλων ατόμων. Όταν υπάρχει αδικία, υπάρχει και δυσαρέσκεια η οποία και παρεμποδίζει την παρακίνηση. Το άτομο σε συνάρτηση με τον βαθμό στον οποίο αισθάνεται αδικημένο προσπαθεί να αποκαταστήσει την «αδικία» προσαρμόζοντας την συμπεριφορά του ως προς την εργασία και την οργάνωση μειώνοντας τις συνεισφορές του ή και επιδιώκοντας να αυξήσει τις απολαβές του. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εκτίμηση της αξίας των «απολαβών» για το άτομο είναι συνάρτηση της έντασης των αναγκών του ατόμου και τις ικανοποιήσεις που νιώθει μέσω των «απολαβών» αυτών (Μπουραντάς, 2002)

1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση των εργαζομένων

Ανάλογη της ποικιλομορφίας των θεωριών υποκίνησης είναι και οι κατατάξεις, που κατά καιρούς επιχειρήθηκαν, των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η διάκριση των παραγόντων αυτών σε οικονομικούς και μη οικονομικούς, σε ατομικούς και οργανωσιακούς ή σε εσωτερικούς και εξωτερικούς είναι κάποιες από αυτές που αναπτύχθηκαν από διάφορους ερευνητές στη βάση διαφορετικών θεωριών παρακίνησης. Μια ευρέως διαδεδομένη διάκριση των παραγόντων υποκίνησης είναι αυτή οι οποία βασίζεται στις ανάγκες των εργαζομένων και τα κίνητρα που αυτές παράγουν, σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται με τις ανώτερες ανάγκες της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και τους παράγοντες παρακίνησης του Herzberg, ενώ η εξωτερικοί παράγοντες σχετίζονται με ανάγκες μεσαίου και κατωτέρου επιπέδου ή με τους παράγοντες υγιεινής.

Οι εσωτερικοί παράγοντες σχετίζονται με την ικανοποίηση εσωτερικών αναγκών οι οποίες ικανοποιούνται με την επίτευξη στόχων, με την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία ή την ευχαρίστηση από την ολοκλήρωση ενός έργου (Gagne & Deci, 2005). Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται η ανάγκη για εκτίμηση και αναγνώριση, οι ευκαιρίες πρωτοβουλιών και ανάληψης ευθυνών, η εκπαίδευση και ανάπτυξη στον τομέα της ειδικότητας, η ανάγκη για προαγωγή σημαντικού έργου, η ανάγκη για δημιουργική εργασία, οι ευκαιρίες για αυτονομία και επάρκεια.

Οι προκλήσεις της ίδιας της εργασίας και η σημαντικότητα της όπως επίσης η ποικιλία δεξιοτήτων και οι ευκαιρίες για μάθηση βρέθηκαν μεταξύ των σημαντικότερων παραγόντων υποκίνησης των νοσηλευτών, σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Janssen, Jonge & Bakker (1999). Επίσης, έρευνες έδειξαν ότι οι επαγγελματίες υγείας υποκινούνται από την περεταίρω

επιμόρφωση και την επαγγελματική ανάπτυξη που επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης (Dieliman at al., 2003, King & McInerney, 2006, Mathauer & Imhoff, 2006) αλλά και από την αίσθηση της χρησιμότητας στην κοινωνία, και την παραγωγή αποτελεσμάτων στην φροντίδα των θεραπευμένων (Deileman at al., 2006).

Η ύπαρξη ποικιλίας καθηκόντων έχει συσχετιστεί θετικά με την παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού (Kivimaki at al., 1995) καθώς επίσης και η σημασία της εργασίας και η αίσθηση της αυτονομίας στην εκτέλεση των καθηκόντων που αυτή συνεπάγεται (Dolea & Adams, 2005).

Η ανάγκη για δημιουργική εργασία είναι ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας εσωτερικής υποκίνησης των αντρών εργαζομένων στο ελληνικό δημόσιο αλλά και αυτών με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, σύμφωνα με τον Manolopoulos (2008). Οι εργαζόμενοι σε δημόσιου οργανισμούς φαίνεται να υποκινούνται και από την αίσθηση της ικανοποίησης που απορρέει από την συμμετοχή τους στη διαμόρφωση πολιτικής, ενώ συνήθως αισθάνονται δέσμευση με πράγματα τα οποία θεωρούν σημαντικά (Perry & Wise, 1990).

Οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης συνδέονται με την ικανοποίηση εξωτερικών αναγκών η ικανοποίηση των οποίων είναι έμμεση και επιδιώκεται με υλικές και άλλες αμοιβές καθώς και με το αποτέλεσμα της ίδιας της εργασίας (Osterloh at al., 2002). Σε αυτούς συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων ο μισθός και οι διάφορες πρόσθετες οικονομικές αμοιβές, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και η συνεργασία στον εργασιακό χώρο, η ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης η ασφάλεια στον χώρο εργασίας, οι συνθήκες εργασίας κλπ.

Σε έναν κόσμο που τα πάντα κινούνται γύρω από το χρήμα φαντάζει λογικό, οι οικονομικές απολαβές να αποτελούν ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων. Πολλές ανά τον κόσμο μελέτες επιβεβαιώνουν αυτόν τον συλλογισμό (Awases at al., 2003, King & McInerney, 2006 Manolopoulos, 2008) ενώ κάποιες από αυτές τοποθετούν τα οικονομικά κίνητρα στην κορυφή της λίστας με τους παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση (Premoli, 2003). Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούν βασικό παράγοντα, αν όχι υποκίνησης, μη δυσαρέσκειας και είναι ιδιαίτερης σπουδαιότητας για τους εργαζόμενους που δεν προσδοκούν την ικανοποίηση ανωτέρων αναγκών τους στο χώρο της εργασίας (Μπουραντάς 2002).

Το εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας καθώς επίσης και η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των συνάδελφων στο χώρο εργασίας φαίνεται να αποτελούν σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας (Franco at al., 2004) ενώ οι ίδιοι παράγοντες βρέθηκαν να είναι μικρότερης σημασίας για τους εργαζόμενους του ελληνικού δημόσιου τομέα γενικότερα, οι οποίοι παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις οικονομικές απολαβές και την ασφάλεια στην εργασία (Manolopoulos, 2008).

Παράγοντα που σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση αποτελεί και η ηγεσία που προωθεί την συνεργασία και την αποδοτικότητα (Herting at al., 2004) αλλά και οι διοικητικές πρακτικές που αφορούν την ισότιμη μεταχείριση του προσωπικού και την σωστή επίβλεψη και ηγεσία (Dolea & Adams, 2005).

Η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων του οργανισμού στον οποίο εργάζονται αποτελεί επίσης παράγοντα που έχει συσχετιστεί θετικά με παρακίνηση των εργαζομένων (Zybzianaite & Katiliute, 2007, Wieck at al., 2009).

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης αν και δεν αποτελούν παράγοντες υποκίνησης από μόνοι τους, φαίνεται να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται. Σχετίζονται δηλαδή με το είδος των παραγόντων που παρακινούν τους εργαζόμενους αλλά και με τον βαθμό παρακίνησης από αυτούς (Brimeyer et al., 2010).

Κατά τους Mowday at al. (1982) οι γυναίκες παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης σε σχέση με τους άντρες, οι οποίοι εμφανίζονται να παρακινούνται περισσότερο από τους εξωτερικούς (Beutel & Marini, 1995).

Οι νεαροί σε ηλικία και με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης σε σχέση με τους πιο ηλικιωμένους και τους έχοντες μεγαλύτερη εμπειρία (Tolbert & Moen, 1998, Manolopoulos 2008, Brimeyer et al., 2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Θεωρητική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης

2.1 Ορισμός και έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης εδώ και δεκαετίες και έχει συζητηθεί στα πλαίσια πολλών επιστημονικών ειδικοτήτων συμπεριλαμβανομένων της Οργανωτικής Ψυχολογίας, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, των Οικονομικών, της Κοινωνιολογίας κ.α. Πρόκειται για μία σύνθετη έννοια, η εννοιολογική προσέγγιση της οποίας δυσχεραίνει από την ανυπαρξία ενός κοινά αποδεκτού ορισμού. Η κυρίαρχη αντίληψη είναι ότι ο όρος εργασιακή ικανοποίηση περιγράφει το πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο με την εργασία του και συνδέεται με το βαθμό κάλυψης των αναγκών και εκπλήρωσης των στόχων του ατόμου (Χαραλαμπίδου, 1996)

Ο Herzberg (1935) σε μία από τις πρώτες επιστημονικές προσεγγίσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, θεώρησε ότι αυτή συνδέεται με τη γενικότερη στάση του ατόμου απέναντι στη ζωή και την όρισε ως το συνδυασμό εκείνων των ψυχολογικών, φυσικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγούν το άτομο να εκφράσει ικανοποίηση από την εργασία του, ενώ την ίδια περίπου χρονική περίοδο, ο Mayo με τα γνωστά πειράματα Hawthorne (1927-1932), διατύπωσε την άποψη ότι, η αύξηση της παραγωγικότητας και η εργασιακή ικανοποίηση δεν προέρχεται μόνο από οικονομικούς και εργασιακούς παράγοντες αλλά και από ψυχολογικούς και κοινωνικούς μεταξύ των οποίων σημαντικότερος εμφανίζεται να είναι η αλληλεπίδραση της ομάδας, το ηθικό της, η συνεκτικότητα της καθώς και το αίσθημα των εργαζομένων του ανήκειν στην ομάδα (Mayo, 1945)

Ο Locke (1969, 1976) συνδέει το σύστημα αξιών του ατόμου με την εργασιακή ικανοποίηση και την ορίζει ως «μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση η οποία είναι αποτέλεσμα της αξιολόγησης του ατόμου για την εργασία ή τις εργασιακές του εμπειρίες». Η θετική συναισθηματική απόκριση πηγάζει από την εκτίμηση ότι το συγκεκριμένο έργο παρέχει ψυχική πληρότητα ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου, ενώ η ματαίωση των εργασιακών αξιών συνδέεται με την επαγγελματική δυσαρέσκεια.

Κατά τον Alderfer (1972) η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια εσωτερική κατάσταση, συνώνυμη της εκπλήρωσης και συνδεδεμένη με την αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος της εργασίας του.

Ο Spector (1997) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως « μια συναισθηματική αντίδραση στην εργασία ή σε διάφορες όψεις αυτής». Η εργασιακή ικανοποίηση αντικατοπτρίζει μια διεργασία μεταξύ των εργαζομένων και του εργασιακού περιβάλλοντος η οποία, ανάλογα με τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών του εργαζόμενου, καταλήγει σε θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα.

Η εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τον Warr (1987) καθώς και τον Rose (2001) δεν είναι μια απλή έννοια αλλά αποτελείται από επιμέρους στοιχεία και μπορεί να διακριθεί σε ενδογενή (intrinsic) και εξωγενή (extrinsic) ικανοποίηση (Καντάς, 1998). Η εσωγενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται στις όψεις εκείνες που έχουν να κάνουν με αυτή καθεαυτή την διεξαγωγή της όπως βαθμός υπευθυνότητας, τρόπος επιτέλεσης του έργου, χρήση δεξιοτήτων, εποπτεία, ανάληψη πρωτοβουλιών κ.α. Από την άλλη η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται με το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, τα ωράρια, την ασφάλεια, τις αμοιβές, την προαγωγή κ.α.

2.2 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια είναι στενά συνδεδεμένη με την υποκίνηση και τα κίνητρα χωρίς όμως να αποτελούν έννοιες ταυτόσημες. Πολλές από τις θεωρίες των κινήτρων και τις υποκίνησης αποτελούν ταυτόχρονα και ερμηνευτικές θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τον Maslow και τη θεωρία του για την ιεράρχηση των αναγκών γίνεται αντιληπτό ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση των δυνατοτήτων που παρέχει η εργασία για την κάλυψη των αναγκών αυτών. Δηλαδή, όσο περισσότερο η εργασία επιτρέπει την κάλυψη των αναγκών του ατόμου και ιδιαίτερος των ανώτερων αναγκών, τόσο περισσότερο το άτομο θα δηλώνει ικανοποιημένο από την εργασία του. Δεδομένου του ότι, σύμφωνα με τον Maslow, όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί επαρκώς παύει να παράγει κίνητρο και το άτομο αποκτά την αίσθηση για ικανοποίηση μια ανώτερης ανάγκης, θα πρέπει να επισημανθεί ότι το άτομο εμπλέκεται σε διαρκείς προσπάθειες αυτοπραγμάτωσης ενώ η αυτοπραγμάτωση είναι μια κατάσταση ολοκλήρωσης που λίγοι άνθρωποι πετυχαίνουν (Καντάς, 1998)

Περισσότερο στηριζόμενη στην Εργασιακή Ικανοποίηση είναι η θεωρία του Herzberg, ο οποίος, όπως ήδη αναφέρθηκε, διέκρινε δύο κατηγορίες εργασιακών παραγόντων οι οποίες έχουν να κάνουν με την εργασιακή ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης της πρώτης κατηγορίας, οι οποίοι σχετίζονται με το πλαίσιο και το περιβάλλον εργασίας, συνδέονται με τις κατώτερες ανάγκες (φυσιολογικές, ασφαλείας, κοινωνικές) και δεν προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης διότι η κάλυψη τους τείνει να θεωρείται από τα άτομα λίγο-πολύ δεδομένη. Η παρουσία αυτών των παραγόντων συμβάλλει στην πρόληψη της δυσαρέσκειας η οποία κατά τον Herzberg δεν είναι το αντίθετο της εργασιακής ικανοποίησης. Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων είναι αυτή που συνδέεται με τη δημιουργία θετικών αισθημάτων ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί, οποίοι ονομάζονται κίνητρα σχετίζονται με τις ανάγκες ανώτερου επιπέδου, αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης (Herzberg, 1966)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το μοντέλο των Porter και Lawler (1968) οι οποίοι συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση με την απόδοση. Οι περισσότεροι μελετητές χωρίς να αναλύουν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης, κάνουν μια σιωπηρή υπόθεση ότι η ικανοποίηση οδηγεί στην απόδοση ενώ αντίθετα οι Porter και Lawler υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης (Μπουραντάς, 2002). Θεωρούν ότι υποκίνηση, ικανοποίηση και απόδοση δεν ταυτίζονται άλλα είναι τρεις διαφορετικές μεταβλητές οι οποίες βρίσκονται σε μια σχέση μεταξύ τους. Ουσιαστικά αναπτύσσουν τη θεωρία προσδοκιών του Vroom ενσωματώνοντας τις μεταβλητές «απόδοση» και «ικανοποίηση». Ειδικότερα το συγκεκριμένο μοντέλο στηρίζεται σε τέσσερις μεταβλητές: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση. Ένα άτομο καταβάλει προσπάθεια στην εργασία η οποία εξαρτάται από δύο παράγοντες (α) την αντιλαμβανόμενη πιθανή σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών και (β) την αξία που έχουν οι ανταμοιβές για το άτομο. Η προσπάθεια ενδέχεται να οδηγήσει ή όχι σε υψηλή απόδοση η οποία όμως δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση και την προσπάθεια του ατόμου αλλά και από τις ικανότητες και τα ατομικά χαρακτηριστικά του, την υποκειμενικά αντίληψη για τον ρόλο του, καθώς και τα μέσα που του παρέχονται από την οργάνωση. Ως αποτέλεσμα της απόδοσης του ο εργαζόμενος λαμβάνει κάποιες ανταμοιβές οι οποίες ενδέχεται να είναι εσωγενείς (π.χ. αίσθημα επίτευξης) ή εξωγενείς (π.χ. χρηματικές). Η ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος εξαρτάται από το κατά πόσο οι ανταμοιβές ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του, αλλά και από το κατά πόσο θεωρεί ότι οι ανταμοιβές αυτές είναι δίκαιες σε σύγκριση με ανταμοιβές άλλων εργαζομένων. Ο βαθμός ικανοποίησης που το άτομο θα βιώσει, θα επηρεάσει τις μελλοντικές του αξιολογήσεις για την αξία των

παρεχόμενων ανταμοιβών και κατά συνέπεια της καταβαλλόμενης προσπάθειας (Καντάς, 1998)

Ο Edwin Locke (1976) διατύπωσε τη θεωρία των αξιών η οποία όπως προαναφέρθηκε, συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με το σύστημα εργασιακών αξιών του ατόμου. Ως αξία ορίζεται αυτό που το άτομο επιθυμεί και θεωρεί σημαντικό ή αλλιώς η σημασία που αποδίδει ο εργαζόμενος σε κάποιο συγκεκριμένο πεδίο (ή πτυχή) της δουλειάς του, όπως για παράδειγμα ο βαθμός αυτονομίας. Η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου εξαρτάται από την επικαλυπτόμενη σχέση (ή διαφορά) μεταξύ αυτών των οποίων θεωρεί σημαντικά και επιθυμεί να λαμβάνει από την εργασία του και αυτών που θεωρεί ότι στην πραγματικότητα έχει. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι σύμφωνα με τον Locke, η σημαντικότητα (ή αξία) που αποδίδεται στις διάφορες πτυχές της εργασίας διαφέρει από άτομο σε άτομο και κατά συνέπεια διαφέρει και η απορρέουσα, από αυτήν εργασιακή ικανοποίηση (Locke, 2000)

Οι Heckman και Oldham (1976) πρότειναν το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας σύμφωνα με το οποίο, η ύπαρξη ορισμένων εργασιακών χαρακτηριστικών επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο την συμπεριφορά και τις στάσεις -μεταξύ αυτών και της εργασιακής ικανοποίησης- των εργαζομένων. Διέκριναν πέντε βασικά χαρακτηριστικά: 1) την ποικιλία δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, 2) την ταυτότητα του έργου, δηλαδή της συναίσθησης ευθύνης του εργαζόμενου κατά την εκτέλεση της εργασίας, 3) τη σπουδαιότητα του έργου, της επίδρασης δηλαδή που έχει η εργασία στους άλλους, 4) την αυτονομία κατά την εκτέλεση της εργασίας και 5) την ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση του εργαζόμενου στην εκτέλεση της εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν τα αποτελέσματα στην εργασία (ικανοποίηση, παρακίνηση, απόδοση κλπ), μέσω της βίωσης τριών βασικών ψυχολογικών καταστάσεων οι οποίες είναι: α) η βιωμένη σημασία, η οποία συνδέεται με τα τρία πρώτα χαρακτηριστικά (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα του έργου και σπουδαιότητα του έργου) και αφορά στο βαθμό που ένα άτομο βιώνει την εργασία του σαν κάτι με αξία και νόημα, β) η βιωμένη υπευθυνότητα του ατόμου για τα αποτελέσματα της εργασίας, η οποία συνδέεται με το χαρακτηριστικό της αυτονομίας και γ) η γνώση των αποτελεσμάτων η οποία συνδέεται με την ανατροφοδότηση. Οι ψυχολογικές αυτές καταστάσεις συνδέονται με τη σειρά τους με εργασιακές συμπεριφορές όπως η υποκίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση. Κατά τους Heckman και Oldham ο διαφορετικός βαθμός ικανοποίησης από την εργασία, μεταξύ ατόμων που κάνουν την ίδια εργασία και βιώνουν τα ίδια χαρακτηριστικά, ερμηνεύεται με την εισαγωγή μιας επιπλέον μεταβλητής της ανάγκης για

ανάπτυξη (growth need strength). Πρόκειται για την επιθυμία του ατόμου για προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη που μεσολαβεί μεταξύ των εργασιακών χαρακτηριστικών και της εργασιακής ικανοποίησης (Hackman et al., 2000)

Τέλος, οι Salancik και Pfeffer (1977) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι αποφασίζουν αποκλειστικά οι ίδιοι για το πώς νιώθουν για την εργασία τους, άλλα η απόφαση τους αυτή, ή με άλλα λόγια η προσωπική τους εκτίμηση για το αν είναι ικανοποιημένοι ή όχι επηρεάζεται από την αντίληψη που έχουν για το βαθμό ικανοποίησης που βιώνουν άλλα άτομα σε παρεμφερή με εκείνους περιβάλλοντα και συνθήκες.

2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Εκτεταμένες μελέτες έχουν γίνει για τον προσδιορισμό των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι ή όχι από την εργασία τους. Σύμφωνα με τον Spector (2008) κάποιες από τις μέχρι τώρα μελέτες συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση με το περιβάλλον της, ενώ άλλες εστιάζουν στην προσωπικότητα και τα ατομικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων. Κατά παρόμοιο τρόπο οι Duffy & Richard (2006) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την εργασία και το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή εκτελείται, όσο και από την προσωπικότητα αυτού που εκτελεί την εργασία.

α) Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και το περιβάλλον της

Ένας βασικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας τα οποία αφορούν στη φύση της εργασίας και των καθηκόντων που απορρέουν από αυτήν. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στην ανάλυση του μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά σε κάθε επάγγελμα ή ύπαρξη ή όχι των οποίων οδηγεί τα άτομα να βιώσουν ψυχολογικές καταστάσεις οι οποίες με την σειρά τους έχουν ως αποτέλεσμα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα όπως αυτό της εργασιακής ικανοποίησης.

Το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 1997) η οποία συνδέεται περισσότερο με την ύπαρξη της αίσθησης της δικαιοσύνης και λιγότερο με τις αμοιβές αυτές καθαυτές. Το ζητούμενο στοιχείο στο εργασιακό περιβάλλον είναι ένα δίκαιο και ξεκάθαρο σύστημα αμοιβών και πολιτικών για τις προαγωγές (Churchill, Ford και Walker, 1974). Οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν

νώθουν ότι αμείβονται δίκαια για αυτό που παρέχουν, συγκρίνοντας τις ανταμοιβές τους και την προσπάθεια που καταβάλουν με αυτές άλλων σε παρόμοιες θέσεις.

Ο έλεγχος και η εποπτεία ανάλογα με το που επικεντρώνονται έχουν θετική ή αρνητική επιρροή στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης που βιώνει ο εργαζόμενος. Όταν η ασκούμενη εποπτεία είναι επικεντρωμένη στην εργασία και την απόδοση θέτοντας τον εργαζόμενο σε δεύτερη μοίρα, οδηγεί σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης του, ενώ αντίθετα η εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου αυξάνεται όταν η εποπτεία και ο έλεγχος ασκούνται με επίκεντρο των ίδιο τον εργαζόμενο (Purohit, 2004). Επιπροσθέτως ο έλεγχος και η εποπτεία σχετίζονται με την αυτονομία του εργαζόμενου, την ευελιξία που έχει κατά την άσκηση των καθηκόντων του καθώς και με την δυνατότητα συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων για την εργασία του.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας δύναται να επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το αν αυτές θεωρούνται «καλές» ή «κακές». Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις έχουν θετικό αντίκτυπο στον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, όταν στηρίζονται στην υποστήριξη και την αλληλοενθάρρυνση των εργαζομένων (Fletcher & Jones, 1993) ενώ παράλληλα διαμορφώνουν ένα περισσότερο «φιλικό» εργασιακό περιβάλλον βοηθώντας στην μείωση του άγχους και της ψυχικής κόπωσης των εργαζομένων. Αντίθετα οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις οι οποίες συνδέονται με συγκρούσεις, δημιουργούν κλίμα ψυχικής και σωματικής έντασης αυξάνουν το εργασιακό άγχος και έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων στο εργασιακό περιβάλλον είναι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση (Mullins, 1993). Η ασάφεια ρόλων υπάρχει όταν δεν υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι για τον εργαζόμενο ή όταν οι προσδοκίες των προϊσταμένων για τα αποτελέσματα της εργασίας του εργαζόμενου δεν είναι ξεκάθαρες. Η σύγκρουση ρόλων συμβαίνει όταν ο εργαζόμενος καλείται να εκτελέσει καθήκοντα ή να αναλάβει ευθύνες ασύμβατες με τον ρόλο του. Επίσης σύγκρουση ρόλων αποτελεί και η ασυμβατότητα του ρόλου του εργαζόμενου με ρόλους εκτός εργασίας όπως αυτός του ρόλου του γονέα (Spector, 1997).

β) Παράγοντες που σχετίζονται με τα ατομικά χαρακτηριστικά

Στους παράγοντες αυτούς συγκαταλέγονται τόσο η προσωπικότητα και τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου όσο και η προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που έχει. Ο Holland (1985) υποστήριξε πως η ικανοποίηση από την εργασία καθώς και η τάση στο να παραμείνει κάποιος στην εργασία του ή όχι, εξαρτάται από τον βαθμό προσαρμογής της φύσης της προσωπικότητας του στο εργασιακό περιβάλλον. Οι Weiss και Cropanzano (1996) υπέθεσαν ότι οι προδιαθέσεις ενός ατόμου δύναται να επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο βιώνει τα σημαντικά γεγονότα στην εργασία του και αυτή η επίδραση να αντανακλάται στην ικανοποίηση του από την εργασία. Οι Bruck-Lee et al., (2009) πραγματοποιώντας μετά-ανάλυση σε 185 έρευνες αναφορικά με τη σχέση μεταξύ διαστάσεων της προσωπικότητας και επαγγελματικής ικανοποίησης, προτείνουν εννέα μηχανισμούς για την προσέγγιση και κατανόηση της σχέσης εργασιακής ικανοποίησης και προσωπικότητας: α) Η γενικότερη τάση του ατόμου να είναι λιγότερο ή περισσότερο ικανοποιημένο, β) η ευαισθησία γ) ο βαθμός αντίδρασης του στις συνθήκες εργασίας και τα εργασιακά συμβάντα, δ) ο τρόπος αντίληψης του περιβάλλοντος του ε) η μεταβολή των αντικειμενικών συνθηκών μέσω των μηχανισμών επιλογής, στ) η απόδοση του, ζ) η δυνατότητα του ατόμου να δημιουργεί ένα υποστηρικτικό και θετικό εργασιακό πλαίσιο, η) η επαναξιολόγηση των εκτιμήσεων του και θ) τρίτες μεταβλητές (π.χ. διάθεση). Όπως προκύπτει από διάφορες έρευνες τα κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων συχνά αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. (Lambert,1991, Mack, 2000, Helsen et al.,2002). Σε αυτά τα χαρακτηριστικά ανήκουν η ηλικία, το φύλο, η εκπαίδευση, τα χρόνια υπηρεσίας, η οικογενειακή κατάσταση κ.α.

Μεγάλος αριθμός μελετών έχει δείξει μια θετική γραμμική σχέση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης. (Glenn, Taylor & Weaver, 1977, Doering, Rhodes & Schuster,1983, Brief & Weiss, 2002) κατά την οποία οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι. Αυτό κατά τον Spector (1997) συμβαίνει διότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία, αποδέχονται την ιεραρχικό έλεγχο σε μεγαλύτερο βαθμό, έχουν λιγότερες και πιο ρεαλιστικές προσδοκίες λόγω προσαρμογής αυτών στην πραγματικότητα με την πάροδο του χρόνου, κατέχουν καλύτερες θέσεις από τους νεότερους και απολαμβάνουν καλύτερες ανταμοιβές από την εργασία τους. Μια δεύτερη προσέγγιση θεωρεί ότι η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και ηλικίας είναι μια κυρτή καμπύλη γραμμή όπου νεότεροι και πιο ηλικιωμένοι εμφανίζονται ως οι πιο ικανοποιημένοι. Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση των νέων συνδέεται με την λήψη των πρώτων χρημάτων καθώς και με τον αρχικό έντονο ενθουσιασμό, τις φιλοδοξίες και

προσδοκίες (πιθανόν μη ρεαλιστικές) που συνήθως διακατέχουν τον εργαζόμενο στην αρχή της καριέρας του. Στο μέσο του βίου του, το άτομο βιώνει την διάψευση πολλών προσδοκιών η οποία σε συνδυασμό με αυξημένη εργασιακή πίεση και την αμφιβολία και αβεβαιότητα για το μέλλον, οδηγεί στη μείωση της εργασιακής του ικανοποίησης. Η επιτυχής διαχείριση αυτής της «κρίσης» σε συνδυασμό με τους λόγους που διατυπώθηκαν από τον Spector και αναφέρθηκαν στην πρώτη προσέγγιση, οδηγεί στην σταδιακή αύξηση της ικανοποίησης του εργαζομένου (Spector, 1997)

Κατά παρόμοιο τρόπο με την δεύτερη ερμηνευτική προσέγγιση της επίδρασης της ηλικίας στην εργασιακή ικανοποίηση, έχει ερμηνευθεί και η επίδραση της εργασιακής εμπειρίας ή τα χρόνια υπηρεσίας στην ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του. Οι νεοδιοριζόμενοι (0-3 χρόνια) και αυτοί που εργάζονται για περισσότερα από δέκα χρόνια φαίνεται να αναφέρουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους εργάζονται 3 με 7 χρόνια (Brief & Weiss, 2002, Helsop at al., 2002, Oshagbemi, 2003).

Στην μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης, έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη διερεύνηση της σχέσης της, με τον παράγοντα φύλο. Πλήθος εργασιών έχουν επισημάνει διαφορές στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των δύο φύλων (Firebauch & Harley, 1995, Clark, 1997, Brief & Weiss, 2002), με τις γυναίκες να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες. Το φαινόμενο αυτό αποδίδεται στη χαμηλότερες προσδοκίες των γυναικών από την εργασία τους σε σχέση με αυτές των ανδρών, αλλά και στην διαφορετική βαρύτητα που δίνουν στις διάφορες πτυχές της εργασίας (Clark, 1997). Επίσης έχει διατυπωθεί η άποψη ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης σε ένα εργασιακό περιβάλλον επηρεάζεται και από την αναλογία ανδρών και γυναικών εργαζομένων (Sloane & Willians, 2000, Tsui at al 1992, Clark, 1997). Πάντως δεν παρατηρούνται πάντοτε, σημαντικά στατιστικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων ως προς την εργασιακή ικανοποίηση και πολλές μετά-αναλύσεις δείχνουν τα ίδια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών (Stevens, 2005, Witt & Nye, 1992).

Το επίπεδο εκπαίδευσης συνήθως συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, γεγονός που εξηγείται από τις περισσότερες πιθανότητες για κατάληψη «καλών» θέσεων που έχουν τα άτομα με υψηλή εκπαίδευση με αποτέλεσμα να απολαμβάνουν και υψηλότερες ανταμοιβές. (Ting, 1997). Ωστόσο υπάρχει και η άποψη ότι άτομα με υψηλή εκπαίδευση και πολλά προσόντα ενδέχεται να βιώσουν δυσαρέσκεια όταν τοποθετηθούν σε θέσεις στις οποίες δεν μπορούν να αξιοποιήσουν τις ικανότητες τους και τα προσόντα τους (Johnson και Johnson,

2000). Επιπλέον, η αρνητική σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και εργασιακής ικανοποίησης έχει αποδοθεί στο γεγονός ότι άτομα με υψηλή εκπαίδευση τείνουν να έχουν περισσότερες προσδοκίες από την εργασία τους και άρα είναι δυσκολότερο να νιώσουν ικανοποίηση από την εκπλήρωση όλων αυτών των προσδοκιών (Clark & Oswald, 1996, Gazioglou & Tansel, 2006).

Η διαφοροποίηση που παρατηρείται ως προς τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση, σε αρκετές έρευνες, είναι ότι τα άτομα που είναι παντρεμένα ή βρίσκονται σε μια σταθερή σχέση δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένα από τα άτομα που είναι μόνα τους. Το γεγονός αυτό έχει ερμηνευθεί ως αποτέλεσμα της συμπαράστασης και υποστήριξης από τον ή την σύζυγο ή σύντροφο (Kellough, 1990; Lambert, 1991). Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί ότι νεότερες μελέτες υποστηρίζουν πως οι αλλαγές που συντελέστηκαν τα τελευταία χρόνια στο εργασιακό και οικογενειακό πλαίσιο (είσοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας, αύξηση μονογονεϊκών οικογενειών, ανατροπή παραδοσιακών ρόλων κλπ) οδηγούν, ορισμένες φορές, σε σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, η οποία έχει αρνητικό αντίκτυπο στην επαγγελματική ικανοποίηση (Bruck, Allen & Spector, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Θεωρητική προσέγγιση της Οργανωσιακής δέσμευσης

3.1 Ορισμός και έννοια της οργανωσιακή δέσμευσης

Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης ή αφοσίωσης αναφέρεται σε μία άτυπη μορφή δέσμευσης του εργαζομένου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Από την μία χαρακτηρίζει την σχέση του εργαζόμενου με τον οργανισμό και από την άλλη συμβάλλει στην απόφαση του εργαζόμενου να σταματήσει ή όχι τη συνεργασία του με τον οργανισμό. (Finegan, 2000). Κατά καιρούς έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες προσέγγισης τις έννοιες της οργανωσιακής δέσμευσης και έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί οι οποίοι αντανακλούν μια ή περισσότερες διαστάσεις της. Ανάλογα με την διάσταση στην οποία δίνεται έμφαση διακρίνονται τρεις θεμελιώδεις προσεγγίσεις.

Η πρώτη και περισσότερο διαδεδομένη προσέγγιση της οργανωσιακής αφοσίωσης, δίνει έμφαση στη συναισθηματική δέσμευση ή προσκόλληση ενός ατόμου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Από αυτήν την άποψη ο Buchanan (1974) περιέγραψε την οργανωσιακή αφοσίωση ως την συναισθηματική δέσμευση και προσκόλληση ενός ατόμου στους στόχους και τις αξίες ενός οργανισμού καθώς και στον ίδιο τον οργανισμό, προς όφελος του. Κύριοι εκφραστές της συναισθηματικής προσέγγισης είναι οι Porter et al. (1974, 1976) και Mowday (1979) οι οποίοι από τα μέσα της δεκαετίας του '60 έως και τις αρχές της δεκαετίας του '80, εργαζόμενοι προς αυτήν την κατεύθυνση υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση περιλαμβάνει τρία στοιχεία : α) την αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, β) την προθυμία του εργαζόμενου να εργαστεί σκληρά για τον οργανισμό και γ) την έντονη επιθυμία για παραμονή στον οργανισμό.

Η δεύτερη προσέγγιση θεωρεί ότι οργανωσιακή δέσμευση πηγάζει από μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του ατόμου και του εργοδότη σε σχέση με τις προσωπικές επενδύσεις του ατόμου (χρόνου, ενέργειας κ.λπ.) και τα οφέλη που αποκομίζει (οικονομικά, κοινωνικά, ψυχολογικά κ.λπ.) (Becker, 1960). Οι Hrebiniak και Alutto (1972) υποστηρίζουν ότι η αφοσίωση είναι αποτέλεσμα οργανωσιακών συναλλαγών και ανταλλαγών αναφορικά με τις επενδύσεις του ατόμου και τα οφέλη που αποκομίζει από τον οργανισμό, σε βάθος χρόνου. Όσο ευνοϊκότερη προς αυτόν η συναλλαγή τόσο μεγαλύτερη και η αφοσίωση του προς τον οργανισμό. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι παραμένουν στον οργανισμό επειδή το θέλουν ή

από ανάγκη επειδή λαμβάνουν υπόψη το κόστος αποχώρησής τους. Από αυτή την άποψη η ανταμοιβές των προσπαθειών του εργαζόμενου είναι ο προσδιοριστικός παράγοντας της οργανωσιακής αφοσίωσης (Mottaz, 1988).

Η τρίτη προσέγγιση επικεντρώνεται στην παραδοχή ότι η αφοσίωση απορρέει από μια εσωτερικευμένη αίσθηση υποχρέωσης των ατόμων. Δηλαδή οι εργαζόμενοι δεσμεύονται με τον οργανισμό επειδή νιώθουν ότι αυτό είναι το ηθικά σωστό. Ο Weiner, (1982) χρησιμοποιώντας το συμπεριφορικό μοντέλο των προθέσεων του Fisbein εξηγεί αυτή την προσέγγιση της οργανωσιακής αφοσίωσης. Το άτομο δημιουργεί ηθικά πρότυπα για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά όταν εσωτερικεύει τις προσδοκίες άλλων σχετικά με την συμπεριφορά αυτή. Με αυτόν τον τρόπο συμπεριφορές που πηγάζουν από τέτοια εξωτερικευμένα ηθικά πρότυπα παύουν να συνδέονται με διαδικασίες προτροπής ή τιμωρίας στις οποίες αρχικώς βασίζονταν. Από αυτή την άποψη οι εσωτερικευση των κανονιστικών πιέσεων ορίζει και την οργανωσιακή δέσμευση, το άτομο δρα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ορμώμενο από την πεποίθηση ότι αυτό είναι το ορθό και ηθικό.

Σε ένα συνδυασμό των δύο πρώτων προσεγγίσεων οι Meyer και Allen (1997) ορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση ως την ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση εργαζόμενου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και που καθορίζει την απόφαση του να εξακολουθεί να είναι μέλος του οργανισμού αυτού ή όχι. Πάντως, οι Meyer και Allen αν και συνδυάζουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης, απορρίπτουν την ηθική προσέγγιση ως δυσλειτουργική, κάτι που κάνει και ο Guest (1992) ο οποίος υποστηρίζει ότι ενώ η προσέγγιση της ηθικής υποχρέωσης που ορίζει την οργανωσιακή δέσμευση αυξάνει την σημασία των τεχνικών διοίκησης, δεν μπορεί να αποτελέσει βάση για την ανάπτυξη πολιτικών στις εργασιακές σχέσεις (Ashman, 2007).

3.2 Διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης

Σύμφωνα με τους Cook και Wall (1980) η οργανωσιακή δέσμευση παίρνει τρεις μορφές: την ταύτιση, την εμπλοκή και την πίστη. Η ταύτιση περιγράφει την περηφάνια που αισθάνεται ο εργαζόμενος επειδή είναι μέλος του οργανισμού. Η εμπλοκή αναφέρεται στην επιθυμία του εργαζόμενου να επενδύσει την προσωπική του προσπάθεια για χάρη του οργανισμού. Η πίστη αφορά την προσκόλληση και το συναίσθημα της υποχρέωσης για παραμονή στον οργανισμό. Η διάκριση αυτή των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης συγκεκριμενοποιήθηκε στη Βρετανική Κλίμακα της Οργανωσιακής δέσμευσης (British Organizational Commitment

Scale, BOCS) και εφαρμόστηκε από τους Mowday et al., (1979), στη δημιουργία του Ερωτηματολογίου Οργανωσιακής Δέσμευσης (Organizational Commitment Questionnaire). (Markovits et al., 2007).

Το προτεινόμενο από τους Meyer και Allen (1991) μοντέλο προσδίδει στην οργανωσιακή δέσμευση επίσης τρεις διαστάσεις: τη συναισθηματική δέσμευση (affective), η οποία είναι μια θετική συναισθηματική προσκόλληση του εργαζόμενου με την επιχείρηση ή τον οργανισμό στον οποίο και παραμένει επειδή το θέλει, τη δέσμευση λόγω συνέχειας (continuance) κατά την οποία ο εργαζόμενος δεν αποχωρεί από την επιχείρηση από ανάγκη διότι θεωρεί ότι το κόστος της αποχώρησης του θα είναι υψηλό και τέλος, την κανονιστική δέσμευση (normative) κατά την οποία το άτομο νιώθει υποχρεωμένο να παραμείνει στον οργανισμό διότι θεωρεί πως αυτό είναι το ηθικά σωστό. Με βάση αυτή τη διάκριση των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης οι Meyer et al. (1993) ανέπτυξαν το δικό τους εργαλείο μέτρησης.

Οι εφαρμογές των δύο παραπάνω διακρίσεων της οργανωσιακής δέσμευσης εμφανίζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Η «ταύτιση» του BOCS μοιράζεται το ίδιο περιεχόμενο με την «συναισθηματική δέσμευση» των Meyer et al., κάτι που συμβαίνει και μεταξύ της «πίστης» και της «κανονιστικής δέσμευσης». Οι εναπομείναντες διαστάσεις της «εμπλοκής» και της «δέσμευσης λόγω συνέχειας» δεν φαίνεται να είναι συγκρίσιμες μεταξύ τους και αποτελούν ξεχωριστές εννοιολογικές διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης (Markovits et al., 2007; Ashman, 2007)

Οι O'Reilly και Chatman (1986) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση αντικατοπτρίζει το ψυχολογικό δέσιμο μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης, το οποίο μπορεί να εμφανιστεί με τρεις μορφές: τη συμμόρφωση, την ταύτιση και την εσωτερικοποίηση. Η συμμόρφωση προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές προκειμένου να αποκομίσουν οφέλη. Η ταύτιση προκύπτει όταν το άτομο σέβεται τις αξίες της ομάδας ακόμα και αν δεν τις αποδέχεται. Τέλος, η εσωτερικοποίηση προκύπτει όταν το άτομο αποδέχεται την επιρροή της ομάδας στη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών που είναι σύμφωνες με τις δικές του.

3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση

Το ενδιαφέρον των μελετητών για τη διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν με κάποιο τρόπο θετικό ή αρνητικό την οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων, δικαιολογείται σε μεγάλο βαθμό από την αποδιδόμενη σημασία στη διαφαινόμενη διασύνδεση

της με την απόδοση των εργαζομένων καθώς και την παραμονή ή αποχώρηση τους από έναν οργανισμό (Mowday, Porter & Dubin, 1974, Becker et al., 1996). Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες όπως παρουσιάζονται και αναλύονται παρακάτω (Steers, 1977).

α) Ατομικά χαρακτηριστικά

Στα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων περιλαμβάνονται η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια υπηρεσίας, (ή αλλιώς δημογραφικά χαρακτηριστικά) καθώς επίσης και στοιχεία της προσωπικότητας των εργαζομένων όπως η επιθυμία για την επίτευξη στόχων, η αίσθηση του καθήκοντος, η κάλυψη αναγκών ανώτερου επιπέδου κ.α. (Steers, 1977, Mowday, Porter & Steers, 1982).

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης σε σχέση με την ηλικία καθώς και με τα χρόνια υπηρεσίας, σχηματίζει μια καμπύλη σε σχήμα U, με τους νεότερους να εμφανίζουν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης (αρχή της καριέρας) τα οποία στη συνέχεια μειώνονται όσο αυξάνεται η ηλικία (μέση της καριέρας) μέχρι το σημείο καμπίς όπου και πάλι αυξάνονται όσο αυξάνεται η ηλικία τείνοντας προς τα αρχικά επίπεδα (τέλος επαγγελματικής σταδιοδρομίας) (Morrow & McElroy, 1987, Reilly & Orsak, 1991, Cohen, 1993, Allen & Meyer, 1993). Ευρήματα άλλων ερευνών υποστηρίζουν πως η σχέση της ηλικίας και χρόνων προϋπηρεσίας του εργαζόμενου σε έναν οργανισμό σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση, δηλαδή εργαζόμενοι νεότερης ηλικίας ή με μικρότερη εμπειρία είναι λιγότερο δεσμευμένοι με σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία ή αυτούς με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας (Buchaman, 1974, Hall, 1977, Super, 1977, Mathieu & Zajak, 1990).

Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση, μελέτες έδειξαν πως οι παντρεμένοι εμφανίζουν μεγαλύτερη δέσμευση, η οποία εξηγήθηκε είτε ως αποτέλεσμα της προσπάθειας συνδυασμού οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων, είτε ως συνέπεια της ανάγκης για μεγαλύτερο εισόδημα (Kalenberg et al., 1995, Salami, 2008). Επιπρόσθετα, οι Gould και Werbel, (1983) διαπίστωσαν σε έρευνα τους ότι, σε οικογένειες στις οποίες εργάζονταν ο ένας εκ των δύο συντρόφων προέκυπτε μεγαλύτερη δέσμευση σε σχέση με οικογένειες στις οποίες εργάζονταν και οι δύο σύντροφοι, γεγονός που οφείλονταν στο πρόσθετο στρες, της πρώτης περίπτωσης οικογενειών, να μη χαθεί η μοναδική πηγή εισοδημάτων (Silverthorne, 2005).

Οι Mowday, Steers & Porter (1982), διαπίστωσαν ότι το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση και η συσχέτιση αυτή αποδίδεται στο γεγονός ότι το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και η υψηλή εξειδίκευση των εργαζομένων συνδυάζεται με μεγαλύτερες προσδοκίες οι οποίες σε αρκετές περιπτώσεις δεν δύναται να εκπληρωθούν στα πλαίσια της εργασίας τους.

Σε αντίθεση με τους δημογραφικούς παράγοντες, των οποίων η συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση δεν είναι συνεπής (Meyer at al., 1993) και να εξαρτάται και από άλλους παράγοντες όπως οι αμοιβές και τα κεκτημένα (Salancik, 1977), ορισμένα στοιχεία της προσωπικότητας του εργαζόμενου φαίνεται να είναι ισχυρότεροι ρυθμιστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης (Meyer & Allen, 1991). Σε αυτούς τους παράγοντες συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων η επιθυμία για καταξίωση, το ενδιαφέρον για την αντικείμενο εργασίας, η αίσθηση της υποχρέωσης και του καθήκοντος, η επίτευξη κινητοποίησης κ.α.

β) Χαρακτηριστικά της εργασίας

Σε αυτήν την κατηγορία παραγόντων εντάσσονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας και οι ρόλοι που καλείται να αναλάβει ο εργαζόμενος στα πλαίσια αυτής. Δηλαδή, σχετίζονται με το πεδίο εφαρμογής της εργασίας και τις προκλήσεις που εμπεριέχονται σε αυτήν, τον σαφή ή όχι καθορισμό των ρόλων καθώς και την σύγκρουση ρόλων και αρμοδιοτήτων που βιώνει ο εργαζόμενος (Steers, 1977).

Σε έρευνα των Addae at al. (2008) (στο δημόσιο) αναφέρεται ότι υπάρχει ισχυρή αρνητική σχέση του βαθμού συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης, με τη σύγκρουση και τη σύγχυση ρόλων. Στην ίδια έρευνα υποστηρίχτηκε ότι οι εργαζόμενοι που βίωναν σε μεγαλύτερο βαθμό αυτή τη σύγχυση και σύγκρουση, εμφάνιζαν μικτότερο βαθμό ταύτισης με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και ένιωθαν λιγότερη υποχρέωση να παραμείνουν σε αυτόν.

Οι απορρέουσες από την εργασία, αμοιβές του εργαζόμενου, επηρεάζουν το πώς αισθάνεται για την εργασία του και τον οργανισμό και κατά συνέπεια επηρεάζουν και το βαθμό της οργανωσιακής του δέσμευσης (Lincoln & kalleberg, 1990). Η πρόκληση, η αυτονομία, η ποικιλομορφία του αντικειμένου είναι μερικές από τις λεγόμενες εσωτερικές αμοιβές, οι οποίες συνδέονται με την συναισθηματική δέσμευση. Ενώ η δέσμευση λόγω συνέχειας εμφανίζει θετική συσχέτιση με τις εξωτερικές αμοιβές όπως ο μισθός, οι ευκαιρίες επαγγελματικής

ανέλιξης, οι προαγωγές, το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον εργασίας (O'Reilly & Chatman, 1986).

γ) Οργανωσιακή δομή

Τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, οι δομές του, οι διαδικασίες, η ηγεσία, οι ακολουθούμενες πολιτικές είναι μερικοί από τους παράγοντες που σχετίζονται με την οργανωσιακή δομή και εμφανίζονται να επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Το στυλ ηγεσίας και η επικοινωνία σε ένα οργανισμό επηρεάζουν τον βαθμό οργανωσιακής αφοσίωσης των εργαζομένων του (Decottis & Summers, 1987). Επίσης, επιρροή στη δέσμευση ασκούν και η διαμορφούμενη κουλτούρα και υποκουλτούρα του οργανισμού (Lok at al., 2005). Ανθρωποκεντρικά στυλ ηγεσίας και πρακτικές καλύτερης επικοινωνίας με το προσωπικό ενισχύουν το βαθμό οργανωσιακή δέσμευσης (Ng et al., 2006) σε αντίθεση με τα γραφειοκρατικά στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, οι Bamberg, Akroyd & Moore (2008) αναφέρουν ότι ο βαθμός συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης συσχετίζεται θετικά με την υποστήριξη από τους προϊσταμένους.

δ) Εργασιακή εμπειρία

Οι Mowday, Porter & Steers (1982) υποστήριξαν ότι η εμπειρία που αποκτάται κατά την εκτέλεση της εργασίας, αποτελεί πολύ ισχυρό παράγοντα κοινωνικοποίησης ο οποίος έχει επίδραση στην έκταση που λαμβάνει η ψυχολογική προσκόλληση το ατόμου με την επιχείρηση, ενώ οι Meyer και Allen (1997) θεωρούν ότι η εργασιακή εμπειρία αποτελεί την ισχυρότερη κατηγορία παραγόντων στη διαμόρφωση της οργανωσιακής δέσμευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Θεωρητική προσέγγιση της σχέσης μεταξύ υποκίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης

4.1 Εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση

Εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση είναι έννοιες στενά συνδεδεμένες, μεταξύ τους χωρίς να είναι ταυτόσημες. Η υποκίνηση αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα που παρακινούν το άτομο να δράσει προς έναν συγκεκριμένο τρόπο με σκοπό την ολική ή μερική ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί περισσότερο μια στάση, δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που προδιαθέτει για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (Χαλάς, 2009). Αμφότερες οι δύο έννοιες συνδέονται με την κάλυψη των αναγκών του εργαζομένου και η ενίσχυση τους από τους οργανισμούς αποσκοπεί στην βελτίωση της εργασιακής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Στα παραδοσιακά μοντέλα και τις θεωρίες παρακίνησης συχνά η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιείται περίπου ως ταυτόσημη της εργασιακής απόδοσης (Wright, 2001), υπό την έννοια του επιδιωκόμενου αποτελέσματος των προσπαθειών των εργοδοτών στο να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η απλουστευτική αυτή προσέγγιση οδήγησε στην πεποίθηση ότι η παροχή οικονομικών ανταμοιβών και παροχών ως κίνητρα, οδηγεί στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και κατά συνέπεια στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Εκτεταμένες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν έδειξαν πως ο ευχαριστημένος εργαζόμενος δεν είναι απαραίτητα και αποδοτικότερος από τον δυσαρεστημένο και ότι στην πραγματικότητα υπάρχει ένα μεγάλο πλήθος κινήτρων που μπορούν να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους. Ο Spector (2003) αναφέρει ότι μια μεγάλη ποικιλία παραγόντων παρακινούν τους ανθρώπους στην εργασίας τους, κάποιιοι από αυτούς είναι υλικοί όπως το χρήμα, ενώ κάποιιοι είναι άυλοι όπως η αίσθηση της επιτυχίας.

Οι Hoole και Vermeulen (2003), διαπίστωσαν ότι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι παρακινούνται από τα εξωτερικά χαρακτηριστικά της εργασίας και το στάτους που αυτή τους

προσδίδει, σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση τους από την εργασία, ενώ ο Chess (1994) αναφέρει ότι ορισμένοι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να συμβάλλουν στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης οι Brown και Shepherd (1997), αναφέρουν ότι η παρακίνηση βελτιώνει την εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση.

4.2 Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και η αφοσίωση στον οργανισμό – εργοδότη τους εμφανίζεται ως ένας από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Lok & Crawford, 2004). Η διάκριση μεταξύ των δύο εννοιών προκύπτει μέσα από τον αντίκτυπο που έχουν στον εργαζόμενο και τον οργανισμό. Η οργανωσιακή δέσμευση έχει άμεσο αντίκτυπο στον οργανισμό επιδίωξη της ηγεσίας του οποίου είναι το αφοσιωμένο και αποδοτικό προσωπικό. Η εργασιακή ικανοποίηση από την άλλη αφορά τον εργαζόμενο σαν οντότητα και τον βαθμό στον οποίο αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του.

Οι Meyer et al., (2002) θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση ενώ οι Williams & Hazer (1986) εντοπίζουν την συσχέτιση στους επιμέρους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης οι οποίοι επηρεάζουν τους παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης. Επίσης έχει διατυπωθεί και η άποψη ότι η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζεται μερικώς έμμεσα και μερικώς άμεσα από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης (Price & Muller, 1981, Lok & Crawford, 2001). Αντίθετα τα ευρήματα μελέτης των Neiningger et al., (2010) υποστηρίζουν ότι συμβαίνει το αντίστροφο, δηλαδή η οργανωσιακή δέσμευση είναι αυτή που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση.

Κοινός τόπος των περισσότερων μελετών είναι ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Μετά-ανάλυση ερευνών των Meyer et al., (2002) αναφέρει ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής δέσμευσης και συνολικής ικανοποίησης. Παρομοίως, οι Markovits et al., (2007), αναφέρουν ότι παρατηρείται σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης των ελλήνων εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Επιβεβαιωτικά τις θετικής συσχέτισης μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και της συνολικής οργανωσιακής αφοσίωσης είναι τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών που πραγματοποιήθηκαν ανά τον κόσμο για το νοσηλευτικό προσωπικό (Reichers, 1986, Knoop, 1995; Al-Aameri, 2000, Ingersoll, et al., 2002).

Όσον αφορά της επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, ορισμένες έρευνες έδειξαν πως αυτές συχνά εμφανίζουν διαφορετικό βαθμό συσχέτισης με την εργασιακή ικανοποίηση. Έρευνα των Jahangir & Shokirpour (2009), που απευθύνονταν σε νοσηλευτικό προσωπικό έδειξε θετική συσχέτιση της συναισθηματικής και της κανονιστικής δέσμευσης με την εργασιακή ικανοποίηση ενώ η συσχέτιση αυτή ήταν αρνητική με την δέσμευση λόγω συνέχειας.

4.3 Οργανωσιακή δέσμευση και υποκίνηση

Η οργανωσιακή αφοσίωση όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση της έννοιας στα προηγούμενα κεφάλαια, ορίζεται ως μια δύναμη που «δένει» τον εργαζόμενο με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Η υποκίνηση από την άλλη είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων που καθορίζουν την στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία, συνεπώς η υποκίνηση σαν έννοια είναι ευρύτερη της αφοσίωσης. Οι Meyer et al (2004), σημειώνουν ότι η αφοσίωση είναι μία συνιστώσα της παρακίνησης και ότι η ενοποίηση θεωριών οργανωσιακής αφοσίωσης και υποκίνησης προσφέρει καλύτερη κατανόηση των δύο αυτών εννοιών και των διαδικασιών τους, καθώς και της εργασιακής συμπεριφοράς γενικότερα.

Προσφάτως, οι μελετητές της οργανωσιακής αφοσίωσης άρχισαν να ενσωματώνουν στις μελέτες τους μεταβλητές της παρακίνησης αναγνωρίζοντας ότι η αφοσίωση αποτελεί φαινόμενο που συμβάλει στην υποκίνηση (Johnson et al, 2010). Επίσης, αρκετές μελέτες ισχυρίζονται ότι η αφοσιωμένοι εργαζόμενοι προσφέρουν περισσότερο στον οργανισμό όσον αφορά την παρακίνηση την δίκη τους αλλά και των άλλων εργαζομένων (Eby et al., 1999, Pool & Poll, 2007, Johnson et al, 2010). Οι Kim et al., (2005) αναφέρουν ότι, οργανισμοί που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη υψηλή οργανωσιακή δέσμευση για την βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης, του ηθικού και της παρακίνησης του προσωπικού τους, είναι πολύ πιθανόν να δουν μακροπρόθεσμα οφέλη στην διατήρηση του προσωπικού, την εταιρική συνεργασία, την αφοσίωση και την παραγωγικότητα. Με άλλα λόγια η παρακίνηση, η αποδοτικότητα και η παραμονή των εργαζομένων σε έναν οργανισμό θεωρούνται συνεπακόλουθα αποτελέσματα της οργανωσιακής αφοσίωσης (Mowday et al., 1979, De Silva & Yamao, 2006)

Οι Warsi et al., (2009) σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα του Πακιστάν, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι για την αύξηση του βαθμού δέσμευσης των εργαζομένων, χρειάζεται η αύξηση και διατήρηση δύο μεταβλητών, της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Παρομοίως, αρκετοί ερευνητές τονίζουν ότι το επίπεδο

οργανωσιακής δέσμευσης (υψηλό ή χαμηλό) σχετίζεται μεταξύ άλλων με την εργασιακή απόδοση (Shaw et al., 2003, Wong & Law, 2002), την ικανοποίηση (Mathieu & Zajac, 1990, Pool & Pool, 2007) και την παρακίνηση των εργαζομένων (Meyer et al., 2004, Johnson et al., 2010, Curtis et al., 2009)

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης, του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης και των κινήτρων υποκίνησης των επαγγελματιών υγείας του ελληνικού Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ). Ειδικότερα τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης είναι τα ακόλουθα:

Ποιοί παράγοντες παρακινούν τους επαγγελματίες υγείας του ΕΣΥ στην εργασία τους;

Ποιός είναι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας του ΕΣΥ;

Ποιός είναι ο βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης των επαγγελματιών υγείας του ΕΣΥ;

Πως οι παραπάνω μεταβλητές συσχετίζονται με δημογραφικές μεταβλητές όπως το φύλλο, η ηλικία, η εκπαίδευση και το εισόδημα;

Ποια η σχέση μεταξύ υποκίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης των επαγγελματιών υγείας;

5.2 Πεδίο της έρευνας – Ορισμός δείγματος

Ο πληθυσμός στόχος της παρούσας έρευνας είναι οι επαγγελματίες υγείας του ελληνικού ΕΣΥ όλων των κατηγοριών και ειδικοτήτων. Η έρευνα διεξήχθη σε επιλεγμένο δείγμα επαγγελματιών υγείας που εργάζονται σε Δημόσια (ΝΠΔΔ) Νοσοκομεία και Κέντρα Υγείας της Ελληνικής επικράτειας, το οποίο επιλέχθηκε με τη μέθοδο τυχαίας δειγματοληψίας, ώστε να συμπληρωθεί ικανοποιητικός αριθμός εργαζομένων πρόθυμων να συμμετέχουν στην έρευνα. Εξαιρέση αποτελεί το Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης Παπαγεωργίου το οποίο είναι ΝΠΔ και η σχέση εργασίας των εργαζομένων του είναι Αορίστου Χρόνου Ιδιωτικού Δικαίου, ενώ κατά τα λοιπά λειτουργεί σαν δημόσιο Νοσοκομείο, διαθέτει πανεπιστημιακές κλινικές και συμμετέχει κανονικά στους κύκλους εφημεριών των νοσοκομείων της Θεσσαλονίκης.

Πιο συγκεκριμένα απαντήθηκαν ερωτηματολόγια από εργαζόμενους των παρακάτω νοσοκομείων της Κεντρικής Μακεδονίας: Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης, Γ.Ν Γιαννιτσών, Γ.Ν. Γ. Γεννηματάς, Γ.Ν. Αγ. Δημήτριος, Γ.Ν. Ιπποκράτειο, Γ.Ν. Βέροιας, Γ.Ν. Παπαγεωργίου, Γ.Ν. Παπανικολάου, 424 ΓΣΝΕ.

Ειδικότερα στην έρευνα συμμετείχε ιατρικό, νοσηλευτικό και διοικητικό-λοιπό προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων και όλων των εκπαιδευτικών κατηγοριών. Διανεμηθήκαν 350 ερωτηματολόγια από τα οποία συγκεντρώθηκαν πλήρως απαντημένα 213, θέτοντας τον δείκτη ανταπόκρισης στην έρευνα σε ποσοστό 60,9%.

5.3 Εργαλεία της έρευνας

Ως εργαλείο μέτρησης χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο 99 συνολικά ερωτήσεων αποτελούμενο από τέσσερις ενότητες. Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικές με τα ατομικά, δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία των συμμετεχόντων, ενώ οι επόμενες τρεις αντιστοιχούν σε κάθε μία από τις μεταβλητές της έρευνας οι οποίες και αναλύονται στη συνέχεια.

5.3.1 Ερωτηματολόγιο υποκίνησης

Για την διερεύνηση των παραγόντων που υποκινούν τους επαγγελματίες υγείας στο ελληνικό ΕΣΥ χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο τεσσάρων παραγόντων που αναπτύχθηκε από τους Paleologou et al, (2006). Αποτελείται από 19 ερωτήσεις-δηλώσεις οι οποίες είναι ομαδοποιημένες σε τέσσερις επιμέρους παράγοντες ως εξής: α) Παράγοντας Χαρακτηριστικά της εργασίας (job attributes) στον οποίο αντιστοιχούν 7 δηλώσεις σχετικά με την εξουσία, τους στόχους, τις ευκαιρίες δημιουργικότητας, την σαφήνεια των καθηκόντων, τον εργασιακό έλεγχο, την αξιοποίηση δεξιοτήτων και την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, β) Παράγοντας Ανταμοιβές (remuneration) στον οποίο αντιστοιχούν 4 δηλώσεις για τον μισθό, το εργασιακό περιβάλλον, την ασφάλιση/συνταξιοδότηση και τις άδειες, γ) Παράγοντας Συνάδελφοι (co-workers) στον οποίο αντιστοιχούν 5 δηλώσεις για την ομαδική εργασία, την υπερηφάνεια, την εκτίμηση και την δίκαιη μεταχείριση, και δ) Παράγοντας Επιτεύγματα (achievements) στον οποίο αντιστοιχούν 3 δηλώσεις για την σημαντικότητα της εργασίας, τον σεβασμό και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι ερωτώμενοι καλούνται να βαθμολογήσουν, σε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert (1-5), το κατά πόσο οι αναφερόμενοι παράγοντες τους παρακινούν να κάνουν καλύτερα την δουλειά τους. Το 1 αντιστοιχεί στο “καθόλου”, το 2 στο “λίγο”, το 3 στο “μέτρια”, το 4 στο “αρκετά” και το 5 στο “πολύ”.

Για χρήση του ερωτηματολογίου εξασφαλίστηκε η σύμφωνη γνώμη των μελών της ερευνητικής ομάδας που ανέπτυξε το συγκεκριμένο εργαλείο.

5.3.2 Ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης

Το εργαλείο που επιλέχθηκε και χρησιμοποιήθηκε για την διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι το “Job Satisfactory Survey” (JSS) του Paul Spector (1985). Πρόκειται για ερωτηματολόγιο 36 συνολικά ερωτήσεων που βασίζεται στη θεωρητική θέση ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια συναισθηματική ή συμπεριφορική αντίδραση σε μια θέση εργασίας. Το JSS αν και τώρα χρησιμοποιείται ευρέως σε παγκόσμιο επίπεδο από οργανισμούς τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, αρχικώς αναπτύχθηκε για να χρησιμοποιηθεί σε υπηρεσίες δημόσιου χαρακτήρα και συγκριμένα σε κοινωνικές υπηρεσίες και μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς, για το λόγο αυτό κρίθηκε και ως κατάλληλο για την συγκεκριμένη εργασία.

Το ερωτηματολόγιο αξιολογεί την εργασιακή ικανοποίηση τόσο στο σύνολο της όσο και στις 9 επιμέρους διαστάσεις της οι οποίες είναι: α) μισθός (pay), β) ευκαιρίες προαγωγής (promotion), γ) Προϊστάμενη αρχή (supervision), δ) πρόσθετες παροχές (fringe benefits), ε) Έκτακτες ανταμοιβές (contingent rewards), στ) διαδικασίες (operating procedures), ζ) συνεργάτες (co-workers), η) φύση της δουλειάς (nature of work) και θ) επικοινωνία (communication). Για κάθε μία από τις διαστάσεις αντιστοιχούν 4 ερωτήσεις-δηλώσεις στις οποίες ο ερωτούμενος καλούνται να απαντήσουν χρησιμοποιώντας μια 6βαθμη κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στο “διαφωνώ απόλυτα”, το 2 στο “διαφωνώ αρκετά”, το 3 στο “διαφωνώ ελάχιστα”, το 4 στο “συμφωνώ ελάχιστα”, το 5 στο “συμφωνώ αρκετά” και το 6 στο “συμφωνώ απόλυτα”. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι μισές ερωτήσεις, έχουν αρνητική διατύπωση και η κωδικοποίηση τους αντιστράφηκε κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων έτσι ώστε σε όλες τις ερωτήσεις οι μεγαλύτερες βαθμολογίες να υποδηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και αντίστροφα.

Αναφορικά με την παραχώρηση άδειας χρήσης του ερωτηματολογίου σημειώνεται ότι ο JSS είναι ελεύθερο προς χρήση για εκπαιδευτικούς, ερευνητικούς και μη-εμπορικούς σκοπούς και διατίθεται στο διαδίκτυο στην ιστοσελίδα του καθηγητή Paul Spector με τις σχετικές οδηγίες και βιβλιογραφικές αναφορές για την χρησιμοποίησή του (<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/>)

5.3.3 Ερωτηματολόγιο οργανωσιακής δέσμευσης

Το ερευνητικό εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης που χρησιμοποιήθηκε αναπτύχθηκε σε προηγούμενη μελέτη, μεταπτυχιακή διατριβή και προέκυψε από την ενσωμάτωση παλαιότερων προσεγγίσεων κυρίως των Lawler & Hall (1970), Buchaman (1974) και Cook & Wall (1980), (Ματθαίος, 2008)

Πρόκειται για ερωτηματολόγιο 33 ερωτήσεων οι οποίες ομαδοποιημένες σε τρεις κατηγορίες αντιστοιχούν στις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης όπως αυτές περιγράφονται στην θεωρία των Cook και Wall (1980). Συγκεκριμένα οι διαστάσεις αυτές είναι: α) Αναγνώριση-Ταύτιση (identification), β) Πίστη Αφοσίωση (loyalty) και γ) Προσωπική εμπλοκή στην εργασία (involvement).

Η «Αναγνώριση- Ταύτιση» σχετίζεται με το αίσθημα υπερηφάνειας του εργαζομένου για το ότι ανήκει στον οργανισμό (Cook και Wall, 1980) αλλά και με τη αποδοχή και υιοθέτηση των αξιών και των στόχων του οργανισμού στον οποίο εργάζεται (Buchaman, 1974). Η «Πίστη-Αφοσίωση» σχετίζεται με την αίσθηση της προσήλωσης και υποχρέωσης προς τον οργανισμό, ενώ η «Προσωπική εμπλοκή στην εργασία» σχετίζεται με την επιθυμία του εργαζομένου να επενδύσει την προσωπική του προσπάθεια για το καλό του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

Οι ερωτούμενοι καλούνται να απαντήσουν χρησιμοποιώντας μια 7βαθμη κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στο “διαφωνώ απόλυτα”, το 2 στο “διαφωνώ αρκετά”, το 3 στο “διαφωνώ”, το 4 στο “ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ”, το 5 στο “μάλλον συμφωνώ”, το 6 στο “συμφωνώ” και το 7 στο “συμφωνώ απόλυτα”. Σημειώνεται ότι μεταξύ των ερωτήσεων υπάρχουν και 11 αρνητικά διατυπωμένες, των οποίων η κωδικοποίηση αντιστράφηκε κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

Για την άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου ερωτήθηκε ο κ. Ματθαίος Χρυσοβαλάντης ο οποίος και έδωσε την συγκατάθεση του εγγράφως μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επιπρόσθετα για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας στο ερωτηματολόγιο που προέκυψε

έγινε μια τροποποίηση: οι όροι «σχολική μονάδα» και «σχολείο» αντικαταστάθηκαν με τους όρους «νοσοκομειακή μονάδα» και «νοσοκομείο» αντίστοιχα.

5.3.4 Εγκυρότητα και αξιοπιστία των εργαλείων

Το στατιστικό μέτρο Cronbach Alpha χρησιμοποιήθηκε για την εκτίμηση της εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου. Στον παρακάτω πίνακα 5.1, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου όλων των μεταβλητών, τόσο των συνολικών όσο και των επιμέρους παραγόντων ή διαστάσεων τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1	
Στατιστική αξιοπιστία ερωτηματολογίου κατά Cronbach Alpha	
Παράγοντας	Cronbach's a
Υποκίνηση	0,94
Χαρακτηριστικά της Εργασίας	0,91
Αποδοχές	0,88
Συνάδελφοι	0,84
Επίτευξη στόχων	0,76
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,84
Μισθός	0,61
Ευκαιρίες προαγωγής	0,60
Προϊστάμενος	0,79
Πρόσθετες αμοιβές	0,57
Έκτακτες ανταμοιβές	0,70
Διαδικασίες	0,51
Συνάδελφοι	0,55
Φύση της εργασίας	0,62
Επικοινωνία	0,64
Οργανωσιακή αφοσίωση	0,88
Αναγνώριση-Ταύτιση	0,75
Πίστη-Αφοσίωση	0,84
Προσωπική Εμπλοκή στην Εργασία	0,63

Σύμφωνα με τον Nunnally (1978), ικανοποιητικές κρίνονται οι τιμές του δείκτη Cronbach a όταν αυτές είναι μεγαλύτερες του 0,7 (Cronbach $a > 0,7$), επίσης ο Nunnally αναφέρει ότι σε

αρχικά στάδια μιας μελέτης ή σε μικρότερα δείγματα δύναται να γίνουν αποδεκτές και τιμές μεταξύ 0,5 και 0,6, για το λόγους αυτούς οι τιμές του δείκτη Cronbach α για της μεταβλητές της παρούσας εργασίας όπως εμφανίζονται στον πίνακα 5.1 γίνονται αποδεκτές και θεωρείται πως δεν αλλοιώνουν τα αποτελέσματα.

5.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ Δεκεμβρίου του 2012 και Ιανουαρίου του 2013. Στο ερωτηματολόγιο πέραν των ερωτήσεων υπήρχε και μια παράγραφος σχετικά με το σκοπό της έρευνας καθώς και τη διαβεβαίωση ότι οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την συγκεκριμένη έρευνα και για κανέναν άλλον σκοπό. Επιπρόσθετα, κατά τη διανομή των ερωτηματολογίων, οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν πως η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική και ανώνυμη.

Η συγκέντρωση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων έγινε από τον ίδιο των ερευνητή σε κλειστός φακέλους, οι οποίοι παρέχονταν μαζί με το ερωτηματολόγιο. Σε αρκετές περιπτώσεις η διανομή και η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε σε διαφορετικό χρόνο, λόγω φόρτου εργασίας των εργαζομένων οι οποίοι δήλωναν την επιθυμία τους για συμμετοχή αλλά ζητούσαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο σε δικό τους διαθέσιμο χρόνο.

5.5 Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων

Για την στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 16.0. Τα δεδομένα καταχωρήθηκαν στο πρόγραμμα εφόσον προηγήθηκε η απαιτούμενη κωδικοποίηση των απαντήσεων, προκειμένου να επιτευχθεί η στατιστική ανάλυση τους.

Σε πρώτη φάση εφαρμόστηκαν διαδικασίες περιγραφικής στατικής για απεικόνιση των δεδομένων σε πίνακες κατανομής συχνότητας των δημογραφικών μεταβλητών και τον υπολογισμό μέσου όρου και τυπικής απόκλισης των υπό διερεύνηση μεταβλητών. Στην συνέχεια προκειμένου να επιτευχθεί η ανάλυση των επιμέρους παραγόντων της κάθε μια από τις κύριες μεταβλητές, δημιουργήθηκαν νέες μεταβλητές από τους μέσους όρους των ερωτήσεων που αντιστοιχούσαν στους επιμέρους παράγοντες.

Σε επόμενη φάση εφαρμόστηκαν μέθοδοι επαγωγικής στατιστικής, όπως το τεστ Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα και το τεστ Kruskal- Wallis για μεταβλητές πέραν το δύο κατηγοριών, προκειμένου να ελεγχθεί η συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων υποκίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, με τις δημογραφικές μεταβλητές. Στις περιπτώσεις που συγκρίνονταν περισσότερα από δύο ανεξάρτητα δείγματα και αναγνωρίζονταν στατιστικά σημαντική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη, εφαρμόστηκαν εκ των υστέρων κατά ζεύγη συγκρίσεις (post hoc).

Τέλος, δημιουργήθηκαν πίνακες συσχέτισης προκειμένου να μελετηθούν οι συσχετίσεις τόσο των τριών μεταβλητών μεταξύ τους όσο και των επιμέρους παραγόντων και διαστάσεων αυτών.

Σημειώνεται ότι για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων επιλέχθηκε η ταξινόμηση τους ανά κατηγορία προσωπικού προκειμένου να υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των τριών κατηγοριών προσωπικού, ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού-λοιπού.

5.6 Περιορισμοί της έρευνας

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι στο σύνολο τους εργαζόμενοι σε νοσοκομεία της Βόρειας Ελλάδας και κυρίως σε νοσοκομεία που υπάγονται στην ίδια Υγειονομική Περιφέρεια (ΥΠΕ) και πιθανόν τα αποτελέσματα να ήταν διαφορετικά αν οι συμμετέχοντες ήταν από όλες τις Υγειονομικές Περιφέρειες της Ελλάδας.

Επίσης, παρατηρήθηκε, αν και σε περιορισμένο βαθμό, το φαινόμενο της άρνησης συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου λόγω του μεγέθους του. Πολλοί επαγγελματίες υγείας το θεώρησαν μεγάλο και αρνήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα θεωρώντας χρονοβόρα τη διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Αποτελέσματα της έρευνας

6.1 Δημογραφικά - εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος

Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν συνολικά 213 επαγγελματίες υγείας, από τους οποίους οι 38 (17,8%) ανήκαν στο ιατρικό προσωπικό, οι 96 (45,1%) στο νοσηλευτικό προσωπικό ενώ οι 79 (37,1%) ανήκαν στην διοικητικό- λοιπό προσωπικό. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες με ποσοστό 65,7% , ενώ άντρες ήταν το 34,3%. Όσον αφορά την ηλικία, σε ποσοστό 85,9% οι συμμετέχοντες ανήκαν στις δύο μεσαίες ηλικιακές κατηγορίες δηλαδή ήταν μεταξύ 30 και 49 ετών. Η ίδια περίπου αναλογία διατηρείται και στις τρεις επιμέρους κατηγορίες προσωπικού. Για την οικογενειακή κατάσταση παρατηρείται ότι, σε ποσοστό 74,6% οι συμμετέχοντες δήλωσαν έγγαμοι/ες, σε ποσοστό 19,2% άγαμοι/ες, ενώ χήροι/ες και διαζευγμένοι/ες δήλωσαν ότι είναι το 1,4% και το 4,7% αντίστοιχα.

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, το μεγαλύτερο ποσοστό (72,8%) ήταν ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό). Το ιατρικό προσωπικό κατέχει τα πρωτεία στη κατοχή μεταπτυχιακού διπλώματος με ποσοστό 26,3%, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για το νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό είναι 5,2% και 6,3% αντίστοιχα.

Ένα τρίτο (34,3%) των συμμετεχόντων έχει προϋπηρεσία μεταξύ 11 και 20 χρόνια, ενώ ένα τρίτο περίπου (30,5%) εργάζεται λιγότερο από 6 χρόνια. Το υπόλοιπο ένα τρίτο διαμοιράζεται μεταξύ των κατηγοριών, «6 έως 10 χρόνια» (23%) και «άνω από 20 χρόνια» (12,2%).

Μισθολογικά, το ιατρικό προσωπικό δηλώνει ότι λαμβάνει αποδοχές άνω των 1.500€ σε ποσοστό 57,9% ,ενώ αντίστοιχο ποσοστό (58,2%) του διοικητικού προσωπικού δηλώνει ότι αμείβεται με λιγότερα από 1.000€. Το νοσηλευτικό προσωπικό λαμβάνει μισθούς μεταξύ 1.000 και 1.500€ σε ποσοστό 60,4% και κάτω από 1.000€ σε ποσοστό 38,5% ενώ μόλις μία νοσηλεύτρια δήλωσε ότι αμείβεται με περισσότερα από 1.500€. Σημειώνεται ότι παρ' όλο που στο ερωτηματολόγιο υπήρχαν κατηγορίες και για πάνω από 2.000€, δεν επιλέχθηκαν από κανέναν συμμετέχοντα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1		Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων στην έρευνα							
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο N=213 (100%)		Ιατρικό N=38 (17,8%)		Νοσηλευτικό N=96 (45,1%)		Διοικητικό N=79 (37,1%)		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Φύλο									
Άντρες	73	34,3	21	55,3	19	19,8	33	41,8	
Γυναίκες	140	65,7	17	44,7	77	80,2	46	58,2	
Ηλικία									
20 - 29	11	5,2	1	2,6	9	9,4	1	1,3	
30 - 39	95	44,6	21	55,3	40	41,7	34	43,0	
40 - 49	88	41,3	15	39,5	40	41,7	33	41,8	
50 - 59	19	8,9	1	2,6	7	7,3	11	13,9	
Οικογενειακή κατάσταση									
Έγγαμος/η	159	74,6	37	97,4	71	74,0	51	64,6	
Άγαμος/η	41	19,2	1	2,6	18	18,8	22	27,8	
Χηρος/α	3	1,4	.	.	1	1,0	2	2,5	
Διαζευγμένος/η	10	4,7	.	.	6	6,2	4	5,1	
Εκπαίδευση									
ΥΕ	6	2,8	.	.	2	2,1	4	5,1	
ΔΕ	11	5,2	.	.	1	1,0	10	12,7	
2ετούς	41	19,2	.	.	31	32,3	10	12,7	
ΤΕΙ	94	44,1	.	.	55	57,3	39	49,4	
ΑΕΙ	40	18,8	27	71,1	2	2,1	11	13,9	
Μεταπτυχιακό	20	9,4	10	26,3	5	5,2	5	6,3	
Διδακτορικό	1	0,5	1	2,6	
Χρόνια υπηρεσίας									
0 έως 2	32	15,0	7	18,4	15	15,6	10	12,7	
3 έως 5	33	15,5	12	31,6	11	11,5	10	12,7	
6 έως 10	49	23,0	15	39,5	19	19,8	15	19,0	
11 έως 20	73	34,3	4	10,5	35	36,5	34	43,0	
πάνω από 20	26	12,2	.	.	16	16,7	10	12,7	
Αποδοχές									
έως 1000 €	87	40,8	4	10,5	37	38,5	46	58,2	
1000 - 1500 €	103	48,4	12	31,6	58	60,4	33	41,8	
1500 - 2000 €	23	10,8	22	57,9	1	1,0	.	.	

ΥΕ, Υποχρεωτικής εκπαίδευσης. ΔΕ, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. 2ετούς, Σχολή 2ετούς εκπαίδευσης. ΤΕΙ, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα. ΑΕΙ, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

6.2 Υποκίνηση

Στον παρακάτω πίνακα 6.2 παρουσιάζεται η κατάταξη των παραγόντων υποκίνησης όπως προκύπτει από τους μέσους όρους των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Η ταξινόμηση των παραγόντων εμφανίζεται από τον πιο ισχυρό στην κορυφή του πίνακα (α/α, 1) προς τον λιγότερο ισχυρό στη βάση του πίνακα (α/α 19). Η ερωτήσεις έχουν έγχρωμο φόντο ανάλογα με την κατηγορία παραγόντων στην οποία ανήκουν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΜΕΣΟ ΟΡΟ				
α/α		Ερώτηση-δήλωση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
1	ΔΕ6	Σεβασμός προς το άτομό μου	4,14	1,08
2	ΔΕ7	Καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους άλλους στη δουλειά	4,13	0,802
3	ΔΕ5	Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική	3,94	1,121
4	ΔΕ2	Καλές συνθήκες εργασίας	3,87	1,186
5	ΔΕ18	Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου	3,82	1,144
6	ΔΕ14	Εκτίμηση και καλή μεταχείριση από τον άμεσο προϊστάμενο	3,77	1,095
7	ΔΕ9	Η δουλειά που κάνω να είναι πηγή υπερηφάνειας και να τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους	3,65	1,113
8	ΔΕ10	Η θέση μου να τυγχάνει εκτίμησης από τους άλλους	3,61	1,096
9	ΔΕ16	Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ δημιουργικότητα και φαντασία στη δουλειά μου	3,60	1,196
10	ΔΕ11	Υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενο	3,59	1,085
11	ΔΕ4	Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών	3,55	1,187
12	ΔΕ1	Καλές αποδοχές και άλλες οικονομικές παροχές	3,50	1,491
13	ΔΕ17	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηριότητα/ομάδα/τμήμα	3,42	1,289
14	ΔΕ8	Ευκαιρίες να κάνω φίλους και να αποτελώ σημαντικό μέλος μιας ομάδας	3,41	1,022
15	ΔΕ19	Συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις	3,38	1,35
16	ΔΕ15	Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ δημιουργικότητα και φαντασία στη δουλειά μου.	3,36	1,283
17	ΔΕ3	Σύνταξη και άλλες ασφαλιστικές παροχές	3,31	1,419
18	ΔΕ13	Ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση σημαντικών στόχων	3,18	1,228
19	ΔΕ12	Εξουσία που απορρέει από την θέση εργασίας που κατέχω	2,73	1,224

Αντίστοιχος παράγοντας υποκίνησης στον οποίο ανήκει η ερώτηση

Επιτεύγματα
Αμοιβές
Χαρακτηριστικά της εργασίας
Συνάδελφοι

Η κατηγορία παραγόντων «επιτεύγματα» η οποία αφορά παράγοντες σχετικούς με την περηφάνια, την εκτίμηση, τον σεβασμό και την κοινωνική αποδοχή εμφανίζεται να συμπεριλαμβάνει τους ισχυρότερους παράγοντες υποκίνησης των συμμετεχόντων επαγγελματιών υγείας. Οι υπόλοιπες κατηγορίες παραγόντων αν και φαίνεται να διασπείρονται παρουσιάζουν μια σχετική συγκέντρωση σε διάφορα σημεία του πίνακα. Συγκεκριμένα η κατηγορία «συνάδελφοι», που αφορά παράγοντες σχετικούς με τους συναδέλφους, την εποπτεία και της εργασιακής σχέσης, εμφανίζει συγκέντρωση από το μέσο του πίνακα και προς τα πάνω και μπορεί να ταξινομηθεί ως ο δεύτερος ισχυρότερος παράγοντας υποκίνησης. Οι σχετικοί με τις «αμοιβές» παράγοντες εμφανίζουν συγκέντρωση στο μέσο και προς τα κάτω του πίνακα και τοποθετούνται στην θέση του τρίτου σε ισχύ παράγοντα ενώ η λιγότερο ισχυρή

κατηγορία παραγόντων ως προς της υποκίνηση των συμμετεχόντων εμφανίζονται να είναι τα «χαρακτηριστικά της εργασίας» που παρουσιάζουν συγκέντρωση στη βάση του πίνακα.

6.2.1 Επιμέρους παράγοντες υποκίνησης

Τα συμπεράσματα από την ανάλυση του προηγούμενου πίνακα (6.2) για το σύνολο των συμμετεχόντων, επαληθεύονται και από τον παρακάτω πίνακα 6.3. Η πρωτοκαθεδρία της κατηγορίας «επιτεύγματα» (4,07) ισχύει τόσο για το σύνολο των συμμετεχόντων όσο και τις τρεις επιμέρους επαγγελματικές κατηγορίες και μάλιστα με σημαντικά υψηλούς μέσους όρους. Η κατάταξη των παραγόντων υποκίνησης του νοσηλευτικού προσωπικού ταυτίζεται με αυτή του συνόλου του δείγματος ενώ γιατροί και διοικητικοί παρουσιάζουν ορισμένες διαφοροποιήσεις. Συγκεκριμένα, οι γιατροί υποκινούνται λιγότερο από τους συναδέλφους τους (3,49) και περισσότερο από τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους (3,59) ενώ μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων τοποθετούν τις αμοιβές (3,53). Το διοικητικό προσωπικό από την άλλη, δηλώνει ότι υποκινείται περισσότερο από τις αμοιβές (3,54) και λιγότερο από τους παράγοντες που σχετίζονται με την κατηγορία των συνάδελφων (3,48).

Κατηγορία παργόντων υποκίνησης	ΜΕΣΗ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ							
	Σύνολο (N=213)		Ιατρικό (N=38)		Νοσηλευτικό (N=96)		Διοικητικό (N=79)	
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Επιτεύγματα	4,07	0,831	3,91	0,762	4,13	0,821	4,07	0,875
Συνάδελφοι	3,60	0,840	3,49	0,550	3,75	0,823	3,48	0,951
Αμοιβές	3,56	1,141	3,53	0,851	3,58	1,264	3,54	1,116
Χαρκηριστικά της εργασίας	3,36	1,011	3,59	0,820	3,38	0,961	3,22	1,135

6.2.1.1 Παράγοντας υποκίνησης: Επιτεύγματα

Ο παράγοντας «επιτεύγματα» αναφέρονται στους εσωγενείς παράγοντες υποκίνησης που σχετίζονται με το αίσθημα του σεβασμού, της σημαντικότητας της εργασίας και της κοινωνικής αποδοχής.

Στον πίνακα 6.4 εμφανίζεται η συσχέτιση μεταξύ του βαθμού υποκίνησης από τον παράγοντα επιτεύγματα και των δημογραφικών – εργασιακών μεταβλητών. Μεταξύ των κατηγοριών προσωπικού οι γιατροί (3,91) εμφανίζονται οι λιγότερο παρακινούμενοι από τους παράγοντες

επιτεύγματα και το νοσηλευτικό προσωπικό (4,13) οι περισσότεροι. Η εκπαίδευση συσχετίζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την υποκίνηση του συνόλου του δείγματος από τον παράγοντα επιτεύγματα ($p=0,041$). Επίσης η υποκίνηση από τα επιτεύγματα του ιατρικού προσωπικού εμφανίζει συσχέτιση με τις αποδοχές ($p=0,050$).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4		Μέσος όρος, τυπική απόκλιση και πλήθος ανά δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα υποκίνησης: ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ													
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)					
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση			
Φύλο															
Αντρες	73	3,99	0,824	21	4,05	0,669	19	4,12	0,803	33	3,88	0,927			
Γυναίκες	140	4,11	0,835	17	3,75	0,854	77	4,13	0,831	46	4,21	0,818			
	<i>P value</i> ¹			0,217			0,281			0,900			0,069		
Ηλικία															
20 - 29	11	3,91	1,221	1	4,67	.	9	3,96	1,263	1	2,67	.			
30 - 39	95	4,18	0,713	21	4,08	0,649	40	4,20	0,699	34	4,23	0,777			
40 - 49	88	3,99	0,883	15	3,64	0,877	40	4,18	0,795	33	3,92	0,950			
50 - 59	19	3,95	0,877	1	3,67	.	7	3,62	0,932	11	4,18	0,848			
	<i>P value</i> ²			0,571			0,206			0,428			0,239		
Εκπαίδευση															
ΥΕ	6	3,61	0,443	.	.	.	2	3,67	0,471	4	3,58	0,500			
ΔΕ	11	4,09	1,184	.	.	.	1	5,00	.	10	4,00	1,207			
2ετούς	41	4,15	0,853	.	.	.	31	4,12	0,880	10	4,23	0,802			
ΤΕΙ	94	4,16	0,792	.	.	.	55	4,22	0,721	39	4,09	0,888			
ΑΕΙ	40	4,05	0,801	27	4,05	0,671	2	2,33	1,886	11	4,36	0,526			
Μεταπτυχιακό	20	3,62	0,811	10	3,50	0,906	5	3,93	0,435	5	3,53	0,960			
Διδακτορικό	1	4,33	.	1	4,33			
	<i>P value</i> ²			0,041			0,165			0,167			0,342		
Χρόνια υπηρεσίας															
0 έως 2	32	4,09	0,909	7	4,29	0,705	15	4,29	0,755	10	3,67	1,155			
3 έως 5	33	4,25	0,736	12	4,06	0,617	11	4,52	0,621	10	4,20	0,945			
6 έως 10	49	3,99	0,888	15	3,73	0,799	19	4,02	0,984	15	4,22	0,833			
11 έως 20	73	4,13	0,684	4	3,50	1,000	35	4,19	0,711	34	4,14	0,598			
πάνω από 20	26	3,78	1,062	.	.	.	16	3,71	0,910	10	3,90	1,315			
	<i>P value</i> ²			0,427			0,293			0,113			0,695		
Αποδοχές															
εως 1000 €	87	4,15	0,850	4	4,42	0,957	37	4,36	0,700	46	3,96	0,921			
1000 - 1500 €	103	4,07	0,817	12	4,11	0,592	58	3,97	0,866	33	4,23	0,793			
1500 - 2000 €	23	3,75	0,780	22	3,71	0,772	1	4,67			
	<i>P value</i> ²			0,051			0,050			0,059			0,215		
Σύνολο	213	4,07	0,831	38	3,91	0,762	96	4,13	0,821	79	4,07	0,875			

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με τα τεστ Kruskal-Wallis

6.2.1.2 Παράγοντας υποκίνησης: Συνάδελφοι

Ο παράγοντας υποκίνησης, «συνάδελφοι» αναφέρεται σε παράγοντες σχετικούς με τις εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους, το σεβασμό και την εκτίμηση στο χώρο εργασίας καθώς και με την υποστήριξη, καθοδήγηση και μεταχείριση από τον άμεσα προϊστάμενο.

Η ανάλυση των επιμέρους επαγγελματικών κατηγοριών δείχνει ότι το φύλο ($p=0,024$) συνδέεται με την παρακίνηση του ιατρικού προσωπικού από τους συναδέλφους. Κατά άλλα δεν εμφανίζεται καμία άλλη στατιστικά σημαντική διαφορά (Πίνακας 6.5)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5		Μέσος όρος, τυπική απόκλιση και πλήθος ανά δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα υποκίνησης: ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ										
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)		
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Φύλο												
Άντρες	73	3,55	0,783	21	3,68	0,484	19	3,69	0,758	33	3,39	0,928
Γυναίκες	140	3,63	0,870	17	3,27	0,557	77	3,76	0,843	46	3,55	0,973
<i>P value</i> ¹		0,508		0,024			0,674			0,440		
Ηλικία												
20 - 29	11	3,62	1,337	1	4,00	.	9	3,82	1,247	1	1,40	.
30 - 39	95	3,66	0,735	21	3,64	0,557	40	3,76	0,731	34	3,56	0,835
40 - 49	88	3,57	0,841	15	3,28	0,500	40	3,77	0,801	33	3,47	0,965
50 - 59	19	3,45	1,017	1	3,20	.	7	3,43	0,941	11	3,49	1,150
<i>P value</i> ²		0,602		0,178			0,632			0,407		
Εκπαίδευση												
ΥΕ	6	3,27	0,689	.	.	.	2	3,40	0,283	4	3,20	0,864
ΔΕ	11	3,55	1,184	.	.	.	1	5,00	.	10	3,40	1,139
2ετούς	41	3,73	0,830	.	.	.	31	3,74	0,860	10	3,70	0,773
ΤΕΙ	94	3,67	0,884	.	.	.	55	3,81	0,732	39	3,47	1,039
ΑΕΙ	40	3,56	0,724	27	3,56	0,552	2	2,30	1,838	11	3,78	0,735
Μεταπτυχιακό	20	3,31	0,670	10	3,38	0,529	5	3,56	0,921	5	2,92	0,610
Διδακτορικό	1	2,80	.	1	2,80
<i>P value</i> ²		0,344		0,303			0,387			0,564		
Χρόνια υπηρεσίας												
0 έως 2	32	3,68	0,874	7	3,86	0,660	15	3,84	0,879	10	3,32	0,962
3 έως 5	33	3,68	0,870	12	3,60	0,475	11	4,04	0,742	10	3,38	1,242
6 έως 10	49	3,55	0,756	15	3,31	0,495	19	3,65	0,914	15	3,65	0,742
11 έως 20	73	3,59	0,805	4	3,25	0,526	35	3,72	0,770	34	3,49	0,857
πάνω από 20	26	3,56	1,042	.	.	.	16	3,63	0,870	10	3,46	1,317
<i>P value</i> ²		0,873		0,170			0,764			0,959		
Αποδοχές												
εως 1000 €	87	3,62	0,921	4	3,95	0,900	37	3,86	0,824	46	3,40	0,959
1000 - 1500 €	103	3,64	0,816	12	3,67	0,365	58	3,66	0,815	33	3,59	0,944
1500 - 2000 €	23	3,38	0,584	22	3,32	0,508	1	4,80
<i>P value</i> ²		0,244		0,090			0,257			0,378		
Σύνολο	213	3,60	0,840	38	3,49	0,550	96	3,75	0,823	79	3,48	0,951

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με τα τεστ Kruskal-Wallis

6.2.1.3 Παράγοντας υποκίνησης: Ανταμοιβές

Η ανάλυση του παράγοντα «ανταμοιβές», ο οποίος περιλαμβάνει τους εξωγενείς παράγοντες που σχετίζονται με τις οικονομικές και άλλες ανταμοιβές και οφέλη, την ασφάλιση και συνταξιοδότηση καθώς και το πρόγραμμα δικαιούμενων αδειών, αποτυπώνεται στον πίνακα 6.6. Παρατηρείται, ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο ($p=0,005$) καθώς και το ύψος των οικονομικών αποδοχών ($p=0,006$) επηρεάζει το βαθμό στον οποίο υποκινείται το ιατρικό προσωπικό από τους σχετικούς με τις αμοιβές παράγοντες. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για το ιατρικό προσωπικό η διαφοροποίηση στο επίπεδο εκπαίδευσης είναι η κατοχή ή όχι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου δεδομένης της ανώτατης βαθμίδας στην οποία υποχρεωτικά πρέπει να ανήκουν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6		Μέσος όρος, τυπική απόκλιση και πλήθος ανά δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα υποκίνησης: ANTAMOIBES										
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)		
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Φύλο												
Άντρες	73	3,61	1,113	21	3,74	0,781	19	3,91	1,239	33	3,36	1,191
Γυναίκες	140	3,53	1,157	17	3,28	0,887	77	3,50	1,264	46	3,67	1,053
<i>P value</i> ¹		0,697			0,097			0,223			0,262	
Ηλικία												
20 - 29	11	3,70	1,224	1	4,25	.	9	3,83	1,205	1	2,00	.
30 - 39	95	3,57	1,088	21	3,56	0,754	40	3,41	1,277	34	3,76	1,013
40 - 49	88	3,58	1,166	15	3,38	0,986	40	3,84	1,158	33	3,36	1,218
50 - 59	19	3,32	1,291	1	4,50	.	7	2,75	1,581	11	3,57	1,031
<i>P value</i> ²		0,845			0,492			0,206			0,277	
Εκπαίδευση												
ΥΕ	6	2,79	1,198	.	.	.	2	3,38	2,298	4	2,50	0,540
ΔΕ	11	3,64	1,306	.	.	.	1	5,00	.	10	3,50	1,291
2ετούς	41	3,52	1,247	.	.	.	31	3,36	1,292	10	4,00	1,000
ΤΕΙ	94	3,54	1,204	.	.	.	55	3,59	1,269	39	3,47	1,118
ΑΕΙ	40	3,88	0,803	27	3,82	0,733	2	4,25	1,061	11	3,93	0,982
Μεταπτυχιακό	20	3,36	0,992	10	2,90	0,679	5	4,35	0,487	5	3,30	1,280
Διδακτορικό	1	2,00	.	1	2,00
<i>P value</i> ²		0,329			0,005			0,462			0,215	
Χρόνια υπηρεσίας												
0 έως 2	32	3,41	1,153	7	3,71	0,699	15	3,25	1,246	10	3,43	1,313
3 έως 5	33	3,72	1,068	12	3,75	0,819	11	3,66	1,319	10	3,75	1,137
6 έως 10	49	3,63	1,013	15	3,25	0,881	19	3,76	1,059	15	3,85	1,034
11 έως 20	73	3,70	1,100	4	3,63	1,090	35	3,87	1,196	34	3,54	0,998
πάνω από 20	26	2,99	1,415	.	.	.	16	2,97	1,472	10	3,03	1,397
<i>P value</i> ²		0,147			0,437			0,241			0,585	
Αποδοχές												
εως 1000 €	87	3,49	1,216	4	3,88	0,777	37	3,49	1,322	46	3,45	1,172
1000 - 1500 €	103	3,71	1,117	12	4,15	0,405	58	3,63	1,245	33	3,67	1,037
1500 - 2000 €	23	3,15	0,821	22	3,14	0,837	1	3,50
<i>P value</i> ²		0,060			0,006			0,875			0,448	
Σύνολο	213	3,56	1,141	38	3,53	0,851	96	3,58	1,264	79	3,54	1,116

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με τα τεστ Kruskal-Wallis

6.2.1.4 Παράγοντας υποκίνησης: Χαρακτηριστικά της εργασίας

Ο παράγοντας «χαρακτηριστικά της εργασίας» περιλαμβάνει επιμέρους εξωγενείς παράγοντες που σχετίζονται με την άσκηση εξουσίας, την επίτευξη στόχων, τις ευκαιρίες για δημιουργικότητα και ανάπτυξη ικανοτήτων, την σαφήνεια των καθηκόντων και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ο συγκεκριμένος παράγοντας εμφανίζεται να παρακινεί περισσότερο τους γιατρούς, λιγότερο το νοσηλευτικό προσωπικό και ακόμη λιγότερο το διοικητικό. Η εκπαίδευση εμφανίζει επιρροή στο σύνολο του δείγματος ($p=0,032$) και στο νοσηλευτικό προσωπικό ($p=0,002$), ενώ το φύλο εμφανίζεται να επηρεάζει την υποκίνηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, του διοικητικού προσωπικού ($p=0,016$) (πίνακας 6.7).

Πίνακας 6.7		Μέσος όρος, τυπική απόκλιση και πλήθος ανά δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα υποκίνησης: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ										
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)		
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Φύλο												
Αντρες	73	3,30	1,037	21	3,77	0,763	19	3,50	1,003	33	2,88	1,069
Γυναίκες	140	3,39	1,000	17	3,37	0,857	77	3,35	0,955	46	3,47	1,129
<i>P value</i> ¹		0,599			0,108			0,510			0,016	
Ηλικία												
20 - 29	11	3,32	1,202	1	4,43	.	9	3,44	1,021	1	1,14	.
30 - 39	95	3,37	0,992	21	3,47	0,994	40	3,34	0,930	34	3,35	1,085
40 - 49	88	3,36	0,994	15	3,69	0,530	40	3,48	0,953	33	3,06	1,138
50 - 59	19	3,30	1,146	1	3,86	.	7	2,90	1,166	11	3,51	1,165
<i>P value</i> ²		0,987			0,513			0,492			0,230	
Εκπαίδευση												
ΥΕ	6	2,19	0,721	.	.	.	2	2,21	0,505	4	2,18	0,884
ΔΕ	11	3,38	1,269	.	.	.	1	5,00	.	10	3,21	1,211
2ετούς	41	3,10	0,851	.	.	.	31	2,94	0,770	10	3,60	0,940
ΤΕΙ	94	3,45	1,073	.	.	.	55	3,62	0,966	39	3,20	1,178
ΔΕΙ	40	3,56	0,908	27	3,65	0,854	2	2,50	1,313	11	3,55	0,949
Μεταπτυχιακό Διδακτορικό	20	3,36	0,932	10	3,43	0,788	5	3,83	0,396	5	2,74	1,345
<i>P value</i> ²		0,032			0,601			0,002			0,323	
Χρόνια υπηρεσίας												
0 εως 2	32	3,22	1,066	7	3,84	1,105	15	3,14	0,908	10	2,90	1,182
3 εως 5	33	3,50	0,980	12	3,67	0,783	11	3,44	0,891	10	3,36	1,311
6 εως 10	49	3,33	0,932	15	3,40	0,832	19	3,43	0,821	15	3,13	1,166
11 εως 20	73	3,40	1,009	4	3,64	0,184	35	3,53	1,002	34	3,24	1,064
πάνω από 20	26	3,27	1,171	.	.	.	16	3,15	1,140	10	3,47	1,255
<i>P value</i> ²		0,797			0,479			0,558			0,733	
Αποδοχές												
εως 1000 €	87	3,17	1,040	4	3,86	1,485	37	3,27	0,860	46	3,04	1,123
1000 - 1500 €	103	3,49	1,038	12	3,71	0,906	58	3,45	1,027	33	3,48	1,120
1500 - 2000 €	23	3,45	0,635	22	3,47	0,636	1	2,86
<i>P value</i> ²		0,093			0,238			0,543			0,091	
Σύνολο	213	3,36	1,011	38	3,59	0,820	96	3,38	0,961	79	3,22	1,135

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με τα τεστ Kruskal-Wallis

6.3 Εργασιακή Ικανοποίηση

Στον πίνακα 6.8 παρουσιάζεται η συνολική εργασιακή ικανοποίηση και οι συσχετίσεις της με τις δημογραφικές μεταβλητές. Ο μέσος όρος της εργασιακής ικανοποίησης είναι 3,09 και η τυπική απόκλιση 0,536. Οι μέσοι όροι ανά κατηγορία προσωπικού δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Συγκεκριμένα το νοσηλευτικό προσωπικό έχει τον ψηλότερο μέσο όρο ικανοποίησης με 3,15 και το διοικητικό τον χαμηλότερο με 3,01 ενώ το ιατρικό βρίσκεται περίπου στο μέση με μέσο όρο 3,10. Η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τις δημογραφικές μεταβλητές, τόσο για το σύνολο των συμμετεχόντων όσο και για τις επιμέρους κατηγορίες προσωπικού δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8				Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανα δημογραφική μεταβλητή της ΕΓΓΡΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ											
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)					
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση			
Φύλο															
Αντρες	73	3,13	0,500	21	3,15	0,421	19	3,17	0,661	33	3,09	0,451			
Γυναίκες	140	3,07	0,554	17	3,04	0,385	77	3,14	0,597	46	2,96	0,521			
	<i>P value</i> ¹ 0,228			0,311			0,716			0,145					
Ηλικία															
20 - 29	11	3,27	0,522	1	3,08	.	9	3,37	0,488	1	2,44	.			
30 - 39	95	3,08	0,519	21	3,05	0,418	40	3,14	0,524	34	3,03	0,574			
40 - 49	88	3,10	0,571	15	3,19	0,382	40	3,13	0,695	33	3,02	0,469			
50 - 59	19	2,98	0,463	1	2,55	.	7	2,98	0,689	11	3,02	0,284			
	<i>P value</i> ² 0,499			0,391			0,429			0,559					
Εκπαίδευση															
ΥΕ	6	3,66	0,479	.	.	.	2	3,68	0,845	4	3,65	0,381			
ΔΕ	11	3,02	0,498	.	.	.	1	2,11	.	10	3,11	0,419			
2ετούς	41	3,20	0,582	.	.	.	31	3,24	0,627	10	3,09	0,420			
ΤΕΙ	94	3,04	0,555	.	.	.	55	3,09	0,590	39	2,96	0,500			
ΔΕΙ	40	2,99	0,443	27	3,00	0,401	2	3,15	0,255	11	2,94	0,576			
Μεταπτυχιακό	20	3,16	0,459	10	3,36	0,310	5	3,19	0,618	5	2,73	0,260			
Διδακτορικό	1	3,22	.	1	3,22			
	<i>P value</i> ² 0,124			0,055			0,476			0,054					
Χρόνια υπηρεσίας															
0 έως 2	32	3,14	0,570	7	2,99	0,561	15	3,32	0,584	10	2,97	0,525			
3 έως 5	33	3,15	0,651	12	3,10	0,355	11	3,25	0,915	10	3,11	0,638			
6 έως 10	49	3,11	0,459	15	3,09	0,406	19	3,25	0,482	15	2,95	0,449			
11 έως 20	73	3,05	0,498	4	3,33	0,209	35	3,09	0,516	34	2,99	0,497			
πάνω από 20	26	3,02	0,592	.	.	.	16	2,93	0,680	10	3,15	0,410			
	<i>P value</i> ² 0,870			0,568			0,299			0,792					
Αποδοχές															
έως 1000 €	87	3,12	0,596	4	2,63	0,412	37	3,24	0,676	46	3,07	0,517			
1000 - 1500 €	103	3,04	0,508	12	3,16	0,341	58	3,08	0,558	33	2,94	0,457			
1500 - 2000 €	23	3,17	0,396	22	3,15	0,392	1	3,64			
	<i>P value</i> ² 0,370			0,078			0,357			0,231					
Σύνολο	213	3,09	0,536	38	3,10	0,404	96	3,15	0,607	79	3,01	0,494			

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ kruskal-Wallis

6.3.1 Επιμέρους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται πίνακες με αναλυτικά αποτελέσματα για κάθε ένα από τους επιμέρους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης όπως αυτοί ορίστηκαν από τον καθηγητή P.Spector, του οποίου το ερωτηματολόγιό χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Στον πίνακα 6.9 αποτυπώνεται η κατάταξη των επιμέρους παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης όπως προκύπτει από την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Παρατηρείται ότι τις υψηλές θέσεις για το σύνολο του προσωπικού καταλαμβάνουν παράγοντες που σχετίζονται με τη φύση της εργασίας την προϊστάμενη αρχή και τους συναδέλφους. Παρόμοια είναι και κατάταξη στις επιμέρους κατηγορίες προσωπικού με εξαίρεση το διοικητικό προσωπικό όπου οι «συνεργάτες» κατατάσσονται στην πρώτη θέση των παραγόντων ικανοποίησης και έπονται η «φύση της εργασίας» και ο παράγοντας «προϊστάμενος» στη δεύτερη και τρίτη θέση αντίστοιχα. Η «επικοινωνία» και οι «διαδικασίες» έρχονται στην τρίτη και τέταρτη θέση αντίστοιχα ως παράγοντες ικανοποίησης τόσο για το σύνολο του δείγματος όσο και για τις επιμέρους κατηγορίες προσωπικού. Στην έκτη θέση βρίσκονται οι «έκτακτες ανταμοιβές» για το σύνολο του δείγματος καθώς και για το

νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό, ενώ το ιατρικό προσωπικό στην έκτη θέση βρίσκονται οι «ευκαιρίες προαγωγής», οι οποίες για το σύνολο των συμμετεχόντων και το νοσηλευτικό προσωπικό τοποθετούνται στην έβδομη θέση ενώ το διοικητικό προσωπικό κατατάσσεται στην θέση αυτή τις «πρόσθετες παροχές». Στην όγδοη θέση συναντώνται οι «πρόσθετες παροχές» για το σύνολο και για τις επιμέρους κατηγορίες προσωπικού πλην του διοικητικού το οποίο τοποθετείται στην θέση αυτή τις «ευκαιρίες προαγωγής». Τέλος, στην τελευταία θέση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης βρίσκεται ο παράγοντας «μισθός» για όλες τις κατηγορίες προσωπικού και για το σύνολο του δείγματος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9		Κατάταξη παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης με βάση των βαθμό ικανοποίησης							
Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	Σύνολο (N=213)		Ιατρικό (N=38)		Νοσηλευτικό (N=96)		Διοικητικό (N=79)		
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	
1 Φύση της εργασίας	4,33	0,948	4,55	0,777	4,26	0,999	4,31	0,955	
2 Προϊστάμενος	4,29	1,175	4,51	1,063	4,49	1,099	3,95	1,247	
3 Συνεργάτες	4,18	0,801	3,97	0,635	4,14	0,860	4,33	0,777	
4 Επικοινωνία	3,25	0,972	2,89	0,757	3,49	1,095	3,13	0,829	
5 Διαδικασίες	2,84	0,936	2,57	0,993	2,97	0,886	2,83	0,948	
6 Έκτακτες ανταμοιβές	2,51	1,053	2,59	0,757	2,55	1,184	2,42	1,010	
7 Ευκαιρίες προαγωγής	2,37	0,932	2,76	0,525	2,43	1,002	2,09	0,923	
8 Πρόσθετες παροχές	2,16	0,940	2,13	1,142	2,15	0,889	2,19	0,906	
9 Μισθός	1,89	0,816	1,94	0,823	1,86	0,849	1,89	0,779	
Συνολική ικανοποίηση	3,09	0,536	3,10	0,404	3,15	0,607	3,01	0,494	

6.3.1.1 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Μισθός

Στον πίνακα 6.10 που ακολουθεί, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα για τον παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης: Μισθός. Ο μέσος όρος ικανοποίησης των συμμετεχόντων αναφορικά με τις μισθολογικές απολαβές τους είναι 1,89 και κυμαίνεται στα ίδια περίπου επίπεδα και για τις τρεις κατηγορίες προσωπικού. Οι συσχετίσεις δείχνουν ότι η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από το μισθό, δεν επηρεάζεται από τις δημογραφικές μεταβλητές σε στατιστικά σημαντικό βαθμό, δεδομένου ότι η τιμή p για όλες τις κατηγορίες είναι μεγαλύτερη του 0,05.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10		Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανα δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Εργασιακής Ικανοποίησης: ΜΙΣΘΟΣ														
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)						
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση				
Φύλο																
Αντρες	73	1,95	0,771	21	1,98	0,745	19	1,87	0,835	33	1,98	0,769				
Γυναίκες	140	1,85	0,839	17	1,90	0,931	77	1,85	0,858	46	1,83	0,789				
		<i>P value</i> ¹			0,213			0,561			0,870			0,405		
Ηλικία																
20 - 29	11	2,07	0,845	1	1,25	.	9	2,28	0,785	1	1,00	.				
30 - 39	95	1,97	0,867	21	1,94	0,754	40	2,03	0,954	34	1,91	0,844				
40 - 49	88	1,81	0,774	15	2,03	0,949	40	1,65	0,716	33	1,90	0,739				
50 - 59	19	1,71	0,708	1	1,25	.	7	1,50	0,661	11	1,89	0,745				
		<i>P value</i> ²			0,432			0,540			0,079			0,522		
Εκπαίδευση																
ΥΕ	6	2,67	0,376	.	.	.	2	2,38	0,177	4	2,81	0,375				
ΔΕ	11	1,59	0,407	.	.	.	1	1,00	.	10	1,65	0,376				
2ετούς	41	1,77	0,813	.	.	.	31	1,75	0,832	10	1,83	0,791				
ΤΕΙ	94	1,96	0,863	.	.	.	55	1,93	0,868	39	2,00	0,866				
ΑΕΙ	40	1,76	0,732	27	1,80	0,711	2	2,38	1,591	11	1,57	0,633				
Μεταπτυχιακό	20	1,99	0,894	10	2,40	0,987	5	1,50	0,586	5	1,65	0,628				
Διδακτορικό	1	1,25	.	1	1,25				
		<i>P value</i> ²			0,138			0,136			0,432			0,163		
Χρόνια υπηρεσίας																
0 έως 2	32	1,98	0,824	7	1,79	0,636	15	2,10	0,900	10	1,93	0,866				
3 έως 5	33	1,76	0,802	12	2,08	0,855	11	1,61	0,710	10	1,53	0,777				
6 έως 10	49	1,89	0,832	15	1,85	0,828	19	1,93	0,931	15	1,88	0,755				
11 έως 20	73	1,94	0,838	4	2,13	1,199	35	1,89	0,845	34	1,98	0,810				
πάνω από 20	26	1,76	0,753	.	.	.	16	1,64	0,806	10	1,95	0,654				
		<i>P value</i> ²			0,677			0,842			0,493			0,462		
Αποδοχές																
έως 1000 €	87	1,79	0,800	4	1,38	0,433	37	1,87	0,871	46	1,77	0,763				
1000 - 1500 €	103	1,93	0,821	12	1,96	0,818	58	1,85	0,848	33	2,07	0,779				
1500 - 2000 €	23	2,01	0,851	22	2,03	0,864	1	1,50				
		<i>P value</i> ²			0,262			0,285			0,975			0,059		
Σύνολο	213	1,89	0,816	38	1,94	0,823	96	1,86	0,849	79	1,89	0,779				

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ kruskal-Wallis

6.3.1.2 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Ευκαιρίες προαγωγής

Σχετικά με τον παράγοντα: Ευκαιρίες προαγωγής, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα 6.11, ο μέσος όρος ικανοποίησης, του συνόλου, από τις ευκαιρίες για προαγωγή είναι 2,37, ενώ ανά κατηγορία προσωπικού το υψηλότερο ποσοστό είναι του ιατρικού προσωπικού με 2,76 και το χαμηλότερο του διοικητικού-λοιπού προσωπικού με 2,09. Το φύλο και η ηλικία φαίνεται να μην επηρεάζουν την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής ($p > 0,05$) σε καμία κατηγορία. Αντιθέτως, για το σύνολο του δείγματος, το επίπεδο εκπαίδευσης ($p < 0,001$), τα χρόνια υπηρεσίας ($p = 0,042$) και οι αποδοχές ($p = 0,024$) συσχετίζονται με την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής σε στατιστικό σημαντικό βαθμό. Στο νοσηλευτικό προσωπικό εμφανίζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ικανοποίησης από τις ευκαιρίες προαγωγής με το επίπεδο εκπαίδευσης ($p = 0,035$) και τα χρόνια υπηρεσίας ($p = 0,049$)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11		Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανα δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Εργασιακής Ικανοποίησης: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ											
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)			
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	
Φύλο													
Αντρες	73	2,42	0,920	21	2,74	0,594	19	2,42	1,041	33	2,22	0,984	
Γυναίκες	140	2,34	0,940	17	2,78	0,441	77	2,44	0,999	46	2,01	0,876	
<i>P value</i> ¹	0,510			0,954			0,886			0,340			
Ηλικία													
20 - 29	11	3,00	0,581	1	2,75	.	9	2,75	.	1	2,25	.	
30 - 39	95	2,32	0,865	21	2,69	0,518	40	2,69	0,518	34	2,09	0,823	
40 - 49	88	2,33	1,001	15	2,83	0,572	40	2,83	0,572	33	2,02	0,970	
50 - 59	19	2,41	1,011	1	3,00	.	7	3,00	.	11	2,34	1,142	
<i>P value</i> ²	0,089			0,765			0,136			0,756			
Εκπαίδευση													
ΥΕ	6	3,29	0,579	.	.	.	2	2,75	0,707	4	3,56	0,315	
ΔΕ	11	2,36	1,175	.	.	.	1	1,00	.	10	2,50	1,143	
2ετούς	41	2,67	1,039	.	.	.	31	2,86	0,961	10	2,08	1,093	
ΤΕΙ	94	2,05	0,887	.	.	.	55	2,20	0,984	39	1,85	0,687	
ΑΕΙ	40	2,59	0,739	27	2,75	0,546	2	3,00	0,707	11	2,11	0,977	
Μεταπτυχιακό	20	2,50	0,743	10	2,83	0,487	5	2,30	0,818	5	2,05	0,925	
Διδακτορικό	1	2,25	.	1	2,25	
<i>P value</i> ²	0,000			0,533			0,035			0,058			
Χρόνια υπηρεσίας													
0 έως 2	32	2,66	0,860	7	2,43	0,572	15	3,08	0,805	10	2,20	0,864	
3 έως 5	33	2,55	0,860	12	2,94	0,454	11	2,34	1,179	10	2,30	0,715	
6 έως 10	49	2,40	0,910	15	2,78	0,499	19	2,53	0,946	15	1,87	0,977	
11 έως 20	73	2,12	0,919	4	2,69	0,657	35	2,15	0,989	34	2,03	0,863	
πάνω από 20	26	2,38	1,071	.	.	.	16	2,41	0,953	10	2,35	1,292	
<i>P value</i> ²	0,042			0,287			0,049			0,520			
Αποδοχές													
εως 1000 €	87	2,37	0,970	4	2,31	0,657	37	2,64	0,996	46	2,15	0,932	
1000 - 1500 €	103	2,27	0,953	12	2,81	0,501	58	2,30	1,001	33	2,02	0,918	
1500 - 2000 €	23	2,79	0,492	22	2,81	0,500	1	2,50	
<i>P value</i> ²	0,024			0,335			0,318			0,472			
Σύνολο	213	2,37	0,932	38	2,76	0,525	96	2,43	1,002	79	2,09	0,923	

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ kruskal-Wallis

6.2.1.3 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Προϊστάμενος

Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα 6.12, η ικανοποίηση από την προϊστάμενη αρχή και την επίβλεψη είναι αρκετά υψηλή, με μέσο όρο για το σύνολο των συμμετεχόντων 4,29. Οι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους είναι οι γιατροί με μέσο όρο 4,51, στο ίδιο περίπου επίπεδα βρίσκεται το νοσηλευτικό προσωπικό που ακολουθεί με 4,49 ενώ οι διοικητικοί είναι οι λιγότεροι ικανοποιημένοι από τους προϊστάμενους τους με μέσο όρο 3,95. Οι δημογραφικές μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση του προσωπικού σε σχέση με την προϊστάμενη αρχή, με εξαίρεση τις αποδοχές όπου εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά στο ιατρικό ($p=0,023$) και διοικητικό ($p=0,050$) προσωπικό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.12												
Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανα δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Εργασιακής Ικανοποίησης: ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ												
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)		
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Φύλο												
Αντρες	73	4,29	1,074	21	4,75	0,971	19	4,25	1,093	33	4,03	1,060
Γυναίκες	140	4,29	1,228	17	4,21	1,122	77	4,55	1,100	46	3,89	1,374
<i>P value</i> ¹	0,797			0,189			0,222			0,807		
Ηλικία												
20 - 29	11	4,52	1,175	1	5,75	.	9	4,50	1,186	1	3,50	.
30 - 39	95	4,43	1,069	21	4,55	1,054	40	4,62	0,997	34	4,14	1,127
40 - 49	88	4,20	1,266	15	4,43	1,100	40	4,43	1,188	33	3,83	1,372
50 - 59	19	3,88	1,197	1	3,50	.	7	4,14	1,162	11	3,75	1,299
<i>P value</i> ²	0,234			0,517			0,682			0,833		
Εκπαίδευση												
ΥΕ	6	4,54	1,259	.	.	.	2	4,63	1,945	4	4,50	1,173
ΔΕ	11	3,86	1,051	.	.	.	1	2,50	.	10	4,00	1,000
2ετούς	41	4,45	1,275	.	.	.	31	4,66	1,121	10	3,80	1,554
ΤΕΙ	94	4,19	1,147	.	.	.	55	4,45	1,046	39	3,81	1,190
ΑΕΙ	40	4,41	1,206	27	4,56	1,053	2	3,38	1,237	11	4,23	1,523
Μεταπτυχιακό	20	4,33	1,107	10	4,25	1,118	5	4,65	1,126	5	4,15	1,245
Διδακτορικό	1	5,50	.	1	5,50
<i>P value</i> ²	0,429			0,349			0,357			0,777		
Χρόνια υπηρεσίας												
0 έως 2	32	4,58	1,243	7	4,89	0,852	15	4,85	1,291	10	3,95	1,268
3 έως 5	33	4,58	1,062	12	4,58	1,179	11	4,68	1,141	10	4,48	0,916
6 έως 10	49	4,37	0,996	15	4,27	0,989	19	4,59	1,018	15	4,18	0,989
11 έως 20	73	4,08	1,256	4	4,50	1,472	35	4,29	1,076	34	3,81	1,382
πάνω από 20	26	4,05	1,215	.	.	.	16	4,36	1,037	10	3,55	1,363
<i>P value</i> ²	0,127			0,738			0,309			0,684		
Αποδοχές												
εως 1000 €	87	4,47	1,159	4	4,63	1,031	37	4,76	1,208	46	4,22	1,092
1000 - 1500 €	103	4,14	1,193	12	4,98	0,920	58	4,30	0,989	33	3,57	1,363
1500 - 2000 €	23	4,29	1,109	22	4,23	1,088	1	5,75
<i>P value</i> ²	0,171			0,088			0,023			0,050		
Σύνολο	213	4,29	1,175	38	4,51	1,063	96	4,49	1,099	79	3,95	1,247

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ kruskal-Wallis

6.3.1.4 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Πρόσθετες παροχές

Στον πίνακα 6.13, ο βαθμός ικανοποίησης από τις πρόσθετες παροχές κυμαίνεται στα ίδια σχεδόν επίπεδα για όλες τις κατηγορίες προσωπικού με μέσο όρο για το σύνολο του δείγματος 2,16. Στη μεταβλητή εκπαίδευση παρατηρείται στατιστική σημαντική διαφορά για το σύνολο των συμμετεχόντων ($p=0,018$) όπως επίσης και για την επιμέρους κατηγορία του διοικητικού-λοιπού προσωπικού ($p=0,018$).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.13		Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανα δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Εργασιακής Ικανοποίησης: ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ											
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)			
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	
Φύλο													
Αντρες	73	2,25	0,977	21	2,36	1,216	19	2,20	0,911	33	2,22	0,863	
Γυναίκες	140	2,11	0,921	17	1,85	1,008	77	2,14	0,889	46	2,17	0,944	
<i>P value</i> ¹		0,328			0,232			0,824			0,646		
Ηλικία													
20 - 29	11	2,20	0,999	1	1,25	.	9	2,42	0,984	1	1,25	.	
30 - 39	95	2,10	0,923	21	2,06	0,942	40	2,07	0,913	34	2,15	0,948	
40 - 49	88	2,22	0,988	15	2,35	1,417	40	2,12	0,860	33	2,28	0,920	
50 - 59	19	2,18	0,812	1	1,25	.	7	2,43	0,863	11	2,11	0,778	
<i>P value</i> ²		0,820			0,800			0,520			0,697		
Εκπαίδευση													
ΥΕ	6	3,25	0,894	.	.	.	2	3,00	0,354	4	3,38	1,109	
ΔΕ	11	1,86	0,665	.	.	.	1	1,00	.	10	1,95	0,632	
2ετούς	41	2,39	0,914	.	.	.	31	2,26	0,903	10	2,80	0,864	
ΤΕΙ	94	2,05	0,813	.	.	.	55	2,00	0,828	39	2,11	0,796	
ΑΕΙ	40	2,06	1,137	27	2,07	1,170	2	3,75	0,707	11	1,70	0,850	
Μεταπτυχιακό	20	2,33	1,026	10	2,40	1,081	5	2,30	0,925	5	2,20	1,217	
Διδακτορικό	1	1,00	.	1	1,00	
<i>P value</i> ²		0,018			0,220			0,071			0,018		
Χρόνια υπηρεσίας													
0 έως 2	32	2,16	0,977	7	1,82	0,773	15	2,12	0,881	10	2,45	1,224	
3 έως 5	33	1,95	0,842	12	2,31	0,966	11	1,66	0,718	10	1,85	0,719	
6 έως 10	49	2,14	1,066	15	1,85	1,217	19	2,49	1,042	15	2,00	0,861	
11 έως 20	73	2,26	0,879	4	3,19	1,519	35	2,14	0,828	34	2,27	0,808	
πάνω από 20	26	2,18	0,955	.	.	.	16	2,13	0,871	10	2,28	1,121	
<i>P value</i> ²		0,567			0,114			0,260			0,640		
Αποδοχές													
έως 1000 €	87	2,06	0,959	4	1,56	0,515	37	2,00	0,892	46	2,16	1,033	
1000 - 1500 €	103	2,27	0,863	12	2,38	1,218	58	2,26	0,874	33	2,23	0,704	
1500 - 2000 €	23	2,05	1,173	22	2,10	1,177	1	1,00	
<i>P value</i> ²		0,110			0,520			0,124			0,445		
Σύνολο	213	2,16	0,940	38	2,13	1,142	96	2,15	0,889	79	2,19	0,906	

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ kruskal-Wallis

6.3.1.5 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Έκτακτες ανταμοιβές

Στον πίνακα 6.14 παρατηρείται ότι ο μέσος όρος ικανοποίησης του συνόλου του δείγματος, από τις έκτακτες ανταμοιβές είναι 2,51. Η ικανοποίηση από τις έκτακτες αμοιβές του ιατρικού προσωπικού εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το επίπεδο εκπαίδευσης ($p=0,039$) και το ύψος των αποδοχών ($p=0,047$).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.14		Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανα δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Εργασιακής Ικανοποίησης: ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ														
		Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)					
Δημογραφικές Μεταβλητές	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση				
													<i>P value</i> ¹			
Φύλο																
Αντρες	73	2,54	0,974	21	2,57	0,830	19	2,68	1,250	33	2,43	0,895				
Γυναίκες	140	2,49	1,095	17	2,62	0,680	77	2,52	1,174	46	2,41	1,095				
		<i>P value</i> ¹			0,505			0,750			0,570			0,935		
Ηλικία																
20 - 29	11	2,41	0,910	1	2,25	.	9	2,58	0,866	1	1,00	.				
30 - 39	95	2,54	1,011	21	2,62	0,740	40	2,49	1,097	34	2,54	1,074				
40 - 49	88	2,51	1,118	15	2,63	0,818	40	2,59	1,297	33	2,36	1,008				
50 - 59	19	2,38	1,091	1	1,75	.	7	2,57	1,553	11	2,32	0,791				
		<i>P value</i> ²			0,887			0,670			0,981			0,360		
Εκπαίδευση																
ΥΕ	6	3,46	1,298	.	.	.	2	4,38	1,591	4	3,00	1,061				
ΔΕ	11	2,27	0,876	.	.	.	1	2,50	.	10	2,25	0,920				
2ετούς	41	2,41	1,221	.	.	.	31	2,45	1,355	10	2,28	0,692				
ΤΕΙ	94	2,48	1,100	.	.	.	55	2,51	1,069	39	2,44	1,155				
ΑΕΙ	40	2,45	0,775	27	2,43	0,759	2	2,88	0,177	11	2,43	0,895				
Μεταπτυχιακό	20	2,79	0,897	10	2,50	.	5	2,70	1,280	5	2,35	0,962				
Διδακτορικό	1	2,50	.	1	2,59	0,757				
		<i>P value</i> ²			0,188			0,039			0,520			0,845		
Χρόνια υπηρεσίας																
0 έως 2	32	2,43	0,938	7	2,43	0,875	15	2,42	1,003	10	2,45	0,978				
3 έως 5	33	2,67	1,263	12	2,65	0,772	11	2,64	1,719	10	2,73	1,288				
6 έως 10	49	2,50	0,851	15	2,50	0,634	19	2,72	1,030	15	2,22	0,749				
11 έως 20	73	2,52	1,147	4	3,06	1,028	35	2,58	1,164	34	2,39	1,148				
πάνω από 20	26	2,39	1,018	.	.	.	16	2,34	1,231	10	2,48	0,583				
		<i>P value</i> ²			0,966			0,586			0,829			0,754		
Αποδοχές																
έως 1000 €	87	2,42	1,179	4	1,81	0,473	37	2,51	1,365	46	2,40	1,053				
1000 - 1500 €	103	2,52	1,014	12	2,54	0,897	58	2,57	1,076	33	2,44	0,962				
1500 - 2000 €	23	2,76	0,624	22	2,76	0,638	1	2,75				
		<i>P value</i> ²			0,073			0,047			0,715			0,671		
Σύνολο	213	2,51	1,053	38	2,59	0,757	96	2,55	1,184	79	2,42	1,010				

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ kruskal-Wallis

6.3.1.6 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Διαδικασίες

Ο μέσος όρος ικανοποίησης από τις διαδικασίες για το σύνολο των συμμετεχόντων είναι 2,84. Η μεταβλητή φύλο επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης από τις διαδικασίες τόσο στο σύνολο του δείγματος ($p=0,013$) όσο και στις επιμέρους κατηγορίες του νοσηλευτικού ($p=0,007$) και διοικητικού προσωπικού ($p=0,009$). Στατιστική σημαντική διαφορά εμφανίζεται και στη μεταβλητή εκπαίδευση για το σύνολο ($p=0,029$) και για την επιμέρους κατηγορία του ιατρικού προσωπικού (0,018) (Πίνακας 6.15).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.15		Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανα δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Εργασιακής Ικανοποίησης: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ											
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)			
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	
Φύλο													
Αντρες	73	3,05	0,928	21	2,51	1,053	19	3,43	0,686	33	3,17	0,828	
Γυναίκες	140	2,74	0,925	17	2,63	0,940	77	2,85	0,895	46	2,58	0,962	
		<i>P value</i>¹	0,013		0,663		0,007		0,009				
Ηλικία													
20 - 29	11	2,89	0,911	1	2,00	.	9	3,17	0,718	1	1,25	.	
30 - 39	95	2,68	0,894	21	2,61	0,983	40	2,79	0,816	34	2,59	0,937	
40 - 49	88	2,99	0,989	15	2,62	1,056	40	3,11	0,987	33	3,02	0,950	
50 - 59	19	2,97	0,820	1	1,50	.	7	2,93	0,813	11	3,14	0,753	
		<i>P value</i>²	0,113		0,633		0,327		0,062				
Εκπαίδευση													
ΥΕ	6	3,21	1,089	.	.	.	2	3,00	1,768	4	3,31	0,944	
ΔΕ	11	3,09	0,950	.	.	.	1	2,75	.	10	3,13	0,995	
2ετούς	41	3,20	0,943	.	.	.	31	3,14	0,926	10	3,38	1,022	
ΤΕΙ	94	2,82	0,860	.	.	.	55	2,90	0,876	39	2,71	0,836	
ΑΕΙ	40	2,39	1,011	27	2,27	1,007	2	3,13	1,237	11	2,57	1,007	
Μεταπτυχιακό	20	2,91	0,779	10	3,38	0,358	5	2,70	0,512	5	2,20	1,052	
Διδακτορικό	1	2,50	.	1	2,50	
		<i>P value</i>²	0,029		0,018		0,916		0,120				
Χρόνια υπηρεσίας													
0 έως 2	32	2,65	0,924	7	2,32	0,910	15	2,98	0,933	10	2,38	0,827	
3 έως 5	33	2,65	1,042	12	2,33	0,961	11	3,07	1,220	10	2,58	0,850	
6 έως 10	49	2,85	0,952	15	2,83	0,994	19	2,97	0,841	15	2,70	1,078	
11 έως 20	73	3,02	0,925	4	2,69	1,329	35	3,11	0,796	34	2,96	1,013	
πάνω από 20	26	2,83	0,764	.	.	.	16	2,56	0,804	10	3,25	0,471	
		<i>P value</i>²	0,174		0,554		0,345		0,169				
Αποδοχές													
έως 1000 €	87	2,79	1,017	4	1,81	0,427	37	2,95	1,059	46	2,75	0,980	
1000 - 1500 €	103	2,89	0,865	12	2,40	1,079	58	2,97	0,771	33	2,93	0,906	
1500 - 2000 €	23	2,83	0,949	22	2,80	0,959	1	3,50	
		<i>P value</i>²	0,450		0,165		0,576		0,279				
Σύνολο	213	2,84	0,936	38	2,57	0,993	96	2,97	0,886	79	2,83	0,948	

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ kruskal-Wallis

6.3.1.7 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Συνεργάτες

Οι ερωτηθέντες εμφανίζουν μέσο όρο ικανοποίησης από τους συναδέλφους και συνεργάτες τους, 4,18. Οι περισσότερο ικανοποιημένοι είναι το διοικητικό προσωπικό με μέσο όρο 4,33 ενώ οι γιατροί εμφανίζονται οι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους συνεργάτες τους με μέσο όρο 3,97. Η μεταβλητή αποδοχές συσχετίζεται με την ικανοποίηση από τους συναδέλφους σε στατιστικά σημαντικό βαθμό για το σύνολο των συμμετεχόντων ($p=0,001$) και για το διοικητικό προσωπικό ($p=0,001$), (Πίνακας 6.16).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16		Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανα δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Εργασιακής Ικανοποίησης: ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ														
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)						
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση				
Φύλο																
Αντρες	73	4,24	0,703	21	4,01	0,599	19	4,21	0,769	33	4,40	0,701				
Γυναίκες	140	4,15	0,848	17	3,91	0,690	77	4,12	0,884	46	4,28	0,831				
		<i>P value</i> ¹			0,298			0,467			0,440			0,499		
Ηλικία																
20 - 29	11	4,36	0,817	1	5,25	.	9	4,22	0,833	1	4,75	.				
30 - 39	95	4,15	0,814	21	3,93	0,681	40	4,11	0,840	34	4,33	0,841				
40 - 49	88	4,20	0,806	15	3,97	0,516	40	4,15	0,905	33	4,38	0,768				
50 - 59	19	4,11	0,737	1	3,50	.	7	4,11	0,923	11	4,16	0,655				
		<i>P value</i> ²			0,823			0,341			0,987			0,748		
Εκπαίδευση																
ΥΕ	6	4,67	1,033	.	.	.	2	4,63	1,945	4	4,69	0,718				
ΔΕ	11	4,30	0,813	.	.	.	1	3,75	.	10	4,35	0,835				
2ετούς	41	4,22	0,909	.	.	.	31	4,26	0,932	10	4,10	0,868				
ΤΕΙ	94	4,21	0,796	.	.	.	55	4,07	0,822	39	4,41	0,722				
ΑΕΙ	40	4,10	0,652	27	4,04	0,657	2	3,63	0,177	11	4,34	0,645				
Μεταπτυχιακό	20	3,88	0,784	10	3,75	0,577	5	4,15	0,720	5	3,85	1,232				
Διδακτορικό	1	4,25	.	1	4,25				
		<i>P value</i> ²			0,559			0,395			0,857			0,768		
Χρόνια υπηρεσίας																
0 εως 2	32	4,20	0,897	7	4,11	0,556	15	4,18	0,889	10	4,30	1,147				
3 εως 5	33	4,34	0,890	12	4,06	0,806	11	4,52	1,027	10	4,48	0,829				
6 εως 10	49	4,09	0,814	15	3,83	0,572	19	4,05	0,915	15	4,40	0,833				
11 εως 20	73	4,14	0,683	4	3,94	0,515	35	4,09	0,720	34	4,22	0,668				
πάνω από 20	26	4,21	0,868	.	.	.	16	4,03	0,961	10	4,50	0,635				
		<i>P value</i> ²			0,840			0,793			0,673			0,646		
Αποδοχές																
εως 1000 €	87	4,42	0,814	4	4,13	0,750	37	4,26	0,884	46	4,57	0,743				
1000 - 1500 €	103	4,04	0,778	12	4,21	0,760	58	4,03	0,827	33	4,00	0,707				
1500 - 2000 €	23	3,88	0,612	22	3,81	0,511	1	5,50				
		<i>P value</i> ²			0,001			0,204			0,230			0,001		
Σύνολο	213	4,18	0,801	38	3,97	0,635	96	4,14	0,860	79	4,33	0,777				

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ kruskal-Wallis

6.3.1.8 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Φύση της εργασίας

Ο μέσος όρος ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας του συνόλου των συμμετεχόντων είναι 4,33. Η μεταβλητή αποδοχές εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συσχέτιση με την ικανοποίηση από τη φύση της δουλειάς για το νοσηλευτικό προσωπικό ($p=0,006$). Επιπρόσθετα, τα χρόνια υπηρεσία επηρεάζουν την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας του συνόλου του δείγματος ($p=0,030$) και του νοσηλευτικού προσωπικού ($p=0,007$), (Πίνακας 6.17).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17		Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανα δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Εργασιακής Ικανοποίησης: ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ											
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)			
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	
Φύλο													
Αντρες	73	4,23	1,027	21	4,60	0,727	19	3,83	1,199	33	4,23	1,026	
Γυναίκες	140	4,38	0,904	17	4,49	0,855	77	4,36	0,922	46	4,37	0,908	
<i>P value</i> ¹	0,556			0,601			0,137			0,653			
Ηλικία													
20 - 29	11	4,68	0,643	1	5,00	.	9	4,67	0,707	1	4,50	.	
30 - 39	95	4,40	0,823	21	4,49	0,605	40	4,40	0,889	34	4,34	0,874	
40 - 49	88	4,25	1,063	15	4,67	0,980	40	4,08	1,095	33	4,26	1,035	
50 - 59	19	4,14	1,091	1	3,50	.	7	3,89	1,198	11	4,36	1,069	
<i>P value</i> ²	0,320			0,360			0,190			0,952			
Εκπαίδευση													
ΥΕ	6	4,38	0,877	.	.	.	2	4,88	1,591	4	4,13	0,433	
ΔΕ	11	4,55	1,071	.	.	.	1	2,00	.	10	4,80	0,695	
2ετούς	41	4,37	0,957	.	.	.	31	4,41	0,956	10	4,23	0,996	
ΤΕΙ	94	4,21	1,047	.	.	.	55	4,20	1,003	39	4,23	1,120	
ΔΕΙ	40	4,41	0,619	27	4,42	0,600	2	3,50	0,707	11	4,55	0,568	
Μεταπτυχιακό	20	4,41	0,936	10	4,75	1,054	5	4,40	0,698	5	3,75	0,586	
Διδακτορικό	1	6,00	.	1	6,00	
<i>P value</i> ²	0,540			0,221			0,400			0,197			
Χρόνια υπηρεσίας													
0 έως 2	32	4,46	0,933	7	4,57	0,813	15	4,73	0,842	10	3,98	1,030	
3 έως 5	33	4,65	0,916	12	4,38	0,392	11	4,86	1,109	10	4,75	1,124	
6 έως 10	49	4,38	0,846	15	4,67	0,957	19	4,25	0,712	15	4,27	0,874	
11 έως 20	73	4,13	1,002	4	4,56	1,048	35	4,01	1,016	34	4,20	0,992	
πάνω από 20	26	4,20	0,951	.	.	.	16	3,92	1,063	10	4,65	0,516	
<i>P value</i> ²	0,030			0,984			0,007			0,202			
Αποδοχές													
έως 1000 €	87	4,43	0,881	4	4,06	0,375	37	4,59	0,941	46	4,34	0,852	
1000 - 1500 €	103	4,16	0,971	12	4,56	0,322	58	4,02	0,966	33	4,27	1,095	
1500 - 2000 €	23	4,67	0,975	22	4,63	0,969	1	5,75	
<i>P value</i> ²	0,100			0,318			0,006			0,952			
Σύνολο	213	4,33	0,948	38	4,55	0,777	96	4,26	0,999	79	4,31	0,955	

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ kruskal-Wallis

6.3.1.9 Παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης: Επικοινωνία

Περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στον χώρο εργασίας τους σύμφωνα με την ανάλυση είναι το νοσηλευτικό προσωπικό με μέσο όρο 3,49 ενώ το ιατρικό προσωπικό εμφανίζεται το λιγότερο ικανοποιημένο με μέσο όρο 2,89. Η ικανοποίηση από την επικοινωνία επηρεάζεται για το σύνολο των συμμετεχόντων από τη μεταβλητή «εκπαίδευση» ($p=0,013$). Η ικανοποίηση του ιατρικού προσωπικού από την επικοινωνία συσχετίζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την ηλικία ($p=0,045$), το επίπεδο εκπαίδευσης ($p=0,005$), τα χρόνια υπηρεσίας ($p=0,044$) και τις αποδοχές ($p=0,002$) (Πίνακας 6.18).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18 Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανα δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Εργασιακής Ικανοποίησης: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ												
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)		
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Φύλο												
Άντρες	73	3,17	0,898	21	2,83	0,784	19	3,62	1,119	33	3,12	0,727
Γυναίκες	140	3,29	1,009	17	2,96	0,741	77	3,46	1,094	46	3,14	0,903
<i>P value</i> ¹	0,493			0,642			0,531			0,932		
Ηλικία												
20 - 29	11	3,27	0,958	1	2,25	.	9	3,47	0,947	1	2,50	.
30 - 39	95	3,15	0,971	21	2,62	0,710	40	3,44	0,974	34	3,15	0,989
40 - 49	88	3,40	1,024	15	3,25	0,681	40	3,67	1,259	33	3,14	0,737
50 - 59	19	3,04	0,658	1	3,75	.	7	2,82	0,746	11	3,11	0,595
<i>P value</i> ²	0,286			0,045			0,251			0,739		
Εκπαίδευση												
ΥΕ	6	3,50	0,548	.	.	.	2	3,50	1,061	4	3,50	0,354
ΔΕ	11	3,25	0,775	.	.	.	1	2,50	.	10	3,33	0,773
2ετούς	41	3,35	1,137	.	.	.	31	3,35	1,248	10	3,35	0,747
ΤΕΙ	94	3,38	0,975	.	.	.	55	3,56	1,011	39	3,13	0,873
ΑΕΙ	40	2,74	0,722	27	2,65	0,701	2	2,75	0,000	11	2,98	0,817
Μεταπτυχιακό	20	3,33	1,007	10	3,45	0,575	5	4,05	1,255	5	2,35	0,783
Διδακτορικό	1	3,75	.	1	3,75
<i>P value</i> ²	0,013			0,005			0,432			0,216		
Χρόνια υπηρεσίας												
0 έως 2	32	3,10	1,057	7	2,54	0,809	15	3,38	1,267	10	3,08	0,727
3 έως 5	33	3,23	1,244	12	2,54	0,689	11	3,89	1,459	10	3,35	1,174
6 έως 10	49	3,37	0,722	15	3,23	0,684	19	3,74	0,793	15	3,05	0,445
11 έως 20	73	3,28	0,975	4	3,25	0,540	35	3,51	1,015	34	3,04	0,934
πάνω από 20	26	3,13	0,914	.	.	.	16	2,98	1,051	10	3,38	0,615
<i>P value</i> ²	0,500			0,044			0,151			0,626		
Αποδοχές												
εως 1000 €	87	3,36	1,005	4	1,94	0,315	37	3,58	1,168	46	3,30	0,779
1000 - 1500 €	103	3,16	0,992	12	2,63	0,644	58	3,42	1,052	33	2,89	0,850
1500 - 2000 €	23	3,26	0,717	22	3,20	0,680	1	4,50
<i>P value</i> ²	0,453			0,002			0,468			0,078		
Σύνολο	213	3,25	0,972	38	2,89	0,757	96	3,49	1,095	79	3,13	0,829

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ kruskal-Wallis

6.4 Οργανωσιακή δέσμευση

Στον πίνακα 6.19 απεικονίζεται η συνολική οργανωσιακή αφοσίωση, ανά κατηγορία προσωπικού και η συσχέτιση της με τις δημογραφικές-εργασιακές μεταβλητές. Υπενθυμίζεται ότι η κλίμακα των απαντήσεων του συγκεκριμένου εργαλείου που μετρά τον βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης και των επιμέρους διαστάσεων της, είναι 7βαθμη. Παρατηρείται ότι σε σχέση με το φύλο την ψηλότερη αφοσίωση εμφανίζουν η άντρες διοικητικοί (4,03) ενώ την χαμηλότερη οι γυναίκες γιατροί (3,72). Η αφοσίωση του συνόλου του δείγματος εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ η αφοσίωση του νοσηλευτικού προσωπικού εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μεταβλητή της εκπαίδευσης ($p=0,030$), των χρόνων υπηρεσίας ($p=0,006$) και των αποδοχών ($p=0,047$).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.19 Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανά δημογραφική μεταβλητή της ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ												
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)		
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Φύλο												
Άντρες	73	3,95	0,787	21	3,90	0,746	19	3,86	1,010	33	4,03	0,679
Γυναίκες	140	3,93	0,761	17	3,72	0,633	77	4,00	0,798	46	3,88	0,737
<i>P value</i> ¹		0,925			0,436			0,737			0,486	
Ηλικία												
20 - 29	11	4,10	0,990	1	3,18	.	9	4,45	0,587	1	1,85	.
30 - 39	95	3,88	0,736	21	3,68	0,754	40	3,92	0,679	34	3,96	0,787
40 - 49	88	3,95	0,779	15	4,06	0,584	40	3,89	0,948	33	3,98	0,629
50 - 59	19	4,04	0,778	1	3,73	.	7	4,17	1,198	11	3,98	0,451
<i>P value</i> ²		0,342			0,195			0,242			0,366	
Εκπαίδευση												
ΥΕ	6	4,26	1,031	.	.	.	2	5,08	1,221	4	3,85	0,777
ΔΕ	11	3,88	0,971	.	.	.	1	1,85	.	10	4,08	0,737
2ετούς	41	4,23	0,646	.	.	.	31	4,25	0,668	10	4,17	0,605
ΤΕΙ	94	3,85	0,821	.	.	.	55	3,82	0,855	39	3,88	0,781
ΑΕΙ	40	3,78	0,653	27	3,68	0,643	2	4,38	0,921	11	3,93	0,619
Μεταπτυχιακό	20	3,96	0,650	10	4,10	0,754	5	3,77	0,455	5	3,85	0,641
Διδακτορικό	1	4,64	.	1	4,64
<i>P value</i> ²		0,030			0,155			0,030			0,710	
Χρόνια υπηρεσίας												
0 έως 2	32	4,11	0,666	7	3,95	0,818	15	4,40	0,576	10	3,80	0,555
3 έως 5	33	3,88	0,877	12	3,56	0,590	11	4,29	0,917	10	3,80	1,015
6 έως 10	49	3,89	0,692	15	3,86	0,731	19	4,00	0,528	15	3,80	0,849
11 έως 20	73	3,83	0,820	4	4,20	0,572	35	3,60	0,931	34	4,03	0,653
πάνω από 20	26	4,16	0,698	.	.	.	16	4,17	0,824	10	4,14	0,471
<i>P value</i> ²		0,176			0,266			0,006			0,494	
Αποδοχές												
εως 1000 €	87	3,97	0,832	4	3,33	0,379	37	4,14	0,904	46	3,88	0,768
1000 - 1500 €	103	3,90	0,731	12	3,77	0,761	58	3,85	0,780	33	4,03	0,627
1500 - 2000 €	23	3,98	0,705	22	3,93	0,682	1	5,03
<i>P value</i> ²		0,868			0,210			0,047			0,352	
Σύνολο	213	3,94	0,769	38	3,82	0,694	96	3,98	0,840	79	3,94	0,712

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ Kruskal-Wallis

6.4.1 Επιμέρους διαστάσεις οργανωσιακής δέσμευσης

Οι επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η Αναγνώριση- Ταύτιση, η Πίστη- Αφοσίωση και η Εμπλοκή στην Εργασία. Στους επόμενους πίνακες εμφανίζονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων τους με τις δημογραφικές μεταβλητές, ανά κατηγορία προσωπικού, για την κάθε μία χωριστά.

6.4.1.1 Διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης: Αναγνώριση – Ταύτιση

Η Αναγνώριση- Ταύτισης ως παράγοντας οργανωσιακής αφοσίωσης αναφέρεται στην αναγνώριση, αποδοχή και υιοθέτηση των στόχων της υπηρεσίας από τον εργαζόμενο καθώς και στο αίσθημα υπερηφάνειας του εργαζομένου για το ότι ανήκει και εργάζεται στη συγκεκριμένη υπηρεσία. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης της εν λόγω διάστασης της οργανωσιακής αφοσίωσης δείχνουν ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζει την οργανωσιακή αφοσίωση του ιατρικού προσωπικού ($p=0,033$) (πίνακας 6.20).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20 Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανά δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Οργανωσιακής Αφοσίωσης: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ- ΤΑΥΤΙΣΗ												
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)		
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Φύλο												
Αντρες	73	3,54	0,925	21	3,61	0,935	19	3,31	1,232	33	3,63	0,694
Γυναίκες	140	3,49	0,797	17	3,55	0,701	77	3,54	0,888	46	3,38	0,662
<i>P value</i> ¹		0,927			0,780			0,459			0,189	
Ηλικία												
20 - 29	11	3,73	0,951	1	2,83	.	9	4,07	0,567	1	1,58	.
30 - 39	95	3,44	0,783	21	3,46	0,821	40	3,40	0,860	34	3,47	0,680
40 - 49	88	3,52	0,905	15	3,82	0,847	40	3,41	1,071	33	3,52	0,677
50 - 59	19	3,64	0,768	1	3,25	.	7	3,71	1,151	11	3,63	0,498
<i>P value</i> ²		0,259			0,333			0,124			0,329	
Εκπαίδευση												
ΥΕ	6	4,03	1,172	.	.	.	2	4,67	1,296	4	3,71	1,150
ΔΕ	11	3,36	0,920	.	.	.	1	1,67	.	10	3,53	0,769
2ετούς	41	3,54	0,765	.	.	.	31	3,53	0,831	10	3,57	0,543
ΤΕΙ	94	3,45	0,917	.	.	.	55	3,45	1,039	39	3,45	0,726
ΑΕΙ	40	3,40	0,659	27	3,37	0,721	2	3,79	0,295	11	3,41	0,546
Μεταπτυχιακό	20	3,78	0,746	10	4,04	0,905	5	3,53	0,462	5	3,52	0,498
Διδακτορικό	1	4,67	.	1	4,67
<i>P value</i> ²		0,348			0,049			0,479			0,987	
Χρόνια υπηρεσίας												
0 έως 2	32	3,73	0,788	7	3,70	1,071	15	3,91	0,772	10	3,47	0,560
3 έως 5	33	3,40	0,825	12	3,23	0,559	11	3,68	0,987	10	3,30	0,900
6 έως 10	49	3,54	0,781	15	3,69	0,910	19	3,54	0,778	15	3,38	0,655
11 έως 20	73	3,37	0,881	4	4,00	0,577	35	3,13	1,045	34	3,55	0,628
πάνω από 20	26	3,68	0,888	.	.	.	16	3,71	0,945	10	3,63	0,835
<i>P value</i> ²		0,418			0,281			0,099			0,911	
Αποδοχές												
εως 1000 €	87	3,50	0,871	4	2,88	0,108	37	3,64	1,035	46	3,44	0,733
1000 - 1500 €	103	3,44	0,807	12	3,44	0,808	58	3,38	0,906	33	3,55	0,609
1500 - 2000 €	23	3,82	0,844	22	3,78	0,847	1	4,58
<i>P value</i> ²		0,363			0,053			0,232			0,598	
Σύνολο	213	3,51	0,841	38	3,58	0,828	96	3,49	0,963	79	3,49	0,682

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ Kruskal-Wallis

6.4.1.2 Διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης: Πίστη - Αφοσίωση

Η Πίστη-Αφοσίωση σχετίζεται με την αίσθηση της προσήλωσης και υποχρέωσης προς τον οργανισμό η οποία έχει χαρακτηριστεί και ως παθητική μορφή αφοσίωσης σε αντιδιαστολή με τις άλλες δύο διαστάσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης στις οποίες αποδίδονται ενεργητικά χαρακτηριστικά. (Bar-Hayim και Berman, 1992). Στον πίνακα 6.21, όπου εμφανίζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης της πίστης- αφοσίωσης με τις δημογραφικές μεταβλητές, παρατηρείται ότι εν λόγω διάσταση της οργανωσιακής αφοσίωσης συνδέεται με το επίπεδο εκπαίδευσης για το σύνολο του δείγματος ($p=0,003$). Η πίστη-αφοσίωση του νοσηλευτικού προσωπικού εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εκπαίδευση ($p=0,005$), τα χρόνια υπηρεσίας ($p=0,008$) και τις αποδοχές ($p=0,034$).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.21		Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανά δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Οργανωσιακής Αφοσίωσης: ΠΙΣΤΗ - ΑΦΟΣΙΩΣΗ													
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)					
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση			
Φύλο															
Αντρες	73	4,14	0,897	21	3,96	0,745	19	4,20	1,059	33	4,22	0,895			
Γυναίκες	140	4,09	0,908	17	3,78	0,653	77	4,18	0,928	46	4,04	0,941			
	<i>P value</i> ¹			0,890			0,402			0,887			0,665		
Ηλικία															
20 - 29	11	4,26	1,227	1	3,24	.	9	4,67	0,792	1	1,53	.			
30 - 39	95	4,05	0,911	21	3,77	0,830	40	4,13	0,820	34	4,12	1,046			
40 - 49	88	4,14	0,875	15	4,07	0,481	40	4,13	1,048	33	4,18	0,798			
50 - 59	19	4,14	0,824	1	3,76	.	7	4,24	1,235	11	4,11	0,534			
	<i>P value</i> ²			0,580			0,279			0,344			0,381		
Εκπαίδευση															
ΥΕ	6	4,41	1,026	.	.	.	2	5,21	1,289	4	4,01	0,755			
2ετούς	41	4,60	0,794	.	.	.	31	4,65	0,835	10	4,45	0,666			
ΔΕ	11	4,14	1,085	.	.	.	1	1,88	.	10	4,37	0,826			
ΤΕΙ	94	3,97	0,943	.	.	.	55	3,95	0,876	39	3,99	1,041			
ΑΕΙ	40	3,92	0,802	27	3,77	0,714	2	4,62	1,373	11	4,15	0,883			
Μεταπτυχιακό	20	3,97	0,648	10	4,10	0,637	5	3,80	0,585	5	3,87	0,806			
Διδακτορικό	1	4,59	.	1	4,59			
	<i>P value</i> ²			0,003			0,119			0,005			0,574		
Χρόνια υπηρεσίας															
0 έως 2	32	4,24	0,858	7	3,92	0,867	15	4,67	0,764	10	3,82	0,738			
3 έως 5	33	4,13	1,113	12	3,75	0,802	11	4,69	1,130	10	3,96	1,262			
6 έως 10	49	3,98	0,821	15	3,85	0,545	19	4,13	0,669	15	3,92	1,178			
11 έως 20	73	4,03	0,911	4	4,26	0,748	35	3,79	0,961	34	4,25	0,831			
πάνω από 20	26	4,34	0,773	.	.	.	16	4,32	0,940	10	4,38	0,432			
	<i>P value</i> ²			0,269			0,540			0,008			0,352		
Αποδοχές															
εως 1000 €	87	4,17	1,020	4	3,37	0,583	37	4,42	1,048	46	4,04	0,981			
1000 - 1500 €	103	4,07	0,854	12	3,92	0,922	58	4,02	0,855	33	4,22	0,833			
1500 - 2000 €	23	4,00	0,608	22	3,95	0,564	1	5,18			
	<i>P value</i> ²			0,611			0,293			0,034			0,423		
Σύνολο	213	4,10	0,902	38	3,88	0,702	96	4,19	0,950	79	4,11	0,921			

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ Kruskal-Wallis

6.4.1.3 Διάσταση οργανωσιακής δέσμευσης: Προσωπική εμπλοκή στην εργασία

Η προσωπική εμπλοκή στην εργασία σχετίζεται με την επιθυμία του εργαζόμενου να επενδύσει την προσωπική του προσπάθεια για το καλό του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

Η συγκεκριμένη διάσταση εμφανίζει τον υψηλότερο μέσο όρο (4,51) μεταξύ των διαστάσεων της οργανωσιακής αφοσίωσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.22		Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση και Πλήθος ανά δημογραφική μεταβλητή του παράγοντα Οργανωσιακής Αφοσίωσης: ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ														
Δημογραφικές Μεταβλητές	Σύνολο (N=213)			Ιατρικό (N=38)			Νοσηλευτικό (N=96)			Διοικητικό (N=79)						
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση				
Φύλο																
Αντρες	73	4,36	1,202	21	4,51	1,428	19	4,09	1,313	33	4,42	0,971				
Γυναίκες	140	4,59	1,095	17	3,99	1,303	77	4,64	1,081	46	4,73	0,982				
		<i>P value</i> ¹			0,201			0,195			0,128			0,165		
Ηλικία																
20 - 29	11	4,55	0,660	1	4,00	.	9	4,67	0,673	1	4,00	.				
30 - 39	95	4,49	1,148	21	3,94	1,376	40	4,56	1,037	34	4,74	1,036				
40 - 49	88	4,47	1,174	15	4,72	1,385	40	4,34	1,230	33	4,51	1,007				
50 - 59	19	4,80	1,132	1	5,00	.	7	5,25	1,561	11	4,50	0,775				
		<i>P value</i> ²			0,744			0,454			0,217			0,752		
Εκπαίδευση																
ΥΕ	6	4,29	1,219	.	.	.	2	5,75	0,707	4	3,56	0,427				
ΔΕ	11	4,34	1,251	.	.	.	1	2,25	.	10	4,55	1,098				
2ετούς	41	4,71	1,172	.	.	.	31	4,69	1,260	10	4,80	0,896				
ΤΕΙ	94	4,53	1,050	.	.	.	55	4,44	1,075	39	4,66	1,012				
ΑΕΙ	40	4,38	1,170	27	4,25	1,244	2	5,13	0,884	11	4,55	1,024				
Μεταπτυχιακό	20	4,44	1,376	10	4,30	1,829	5	4,35	0,840	5	4,80	0,737				
Διδακτορικό	1	4,75	.	1	4,75				
		<i>P value</i> ²			0,679			0,907			0,199			0,179		
Χρόνια υπηρεσίας																
0 έως 2	32	4,74	0,901	7	4,82	0,607	15	4,70	1,070	10	4,75	0,874				
3 έως 5	33	4,23	1,225	12	3,75	1,138	11	4,39	1,411	10	4,65	1,001				
6 έως 10	49	4,58	1,177	15	4,38	1,589	19	4,78	0,731	15	4,53	1,202				
11 έως 20	73	4,37	1,165	4	4,50	2,082	35	4,18	1,194	34	4,55	1,011				
πάνω από 20	26	4,85	1,037	.	.	.	16	4,95	1,195	10	4,68	0,746				
		<i>P value</i> ²			0,230			0,187			0,201			0,959		
Αποδοχές																
εως 1000 €	87	4,50	1,015	4	4,56	0,375	37	4,47	1,121	46	4,53	0,975				
1000 - 1500 €	103	4,55	1,118	12	4,13	1,170	58	4,55	1,166	33	4,70	0,999				
1500 - 2000 €	23	4,37	1,602	22	4,31	1,611	1	5,75				
		<i>P value</i> ²			0,918			0,646			0,403			0,336		
Σύνολο	213	4,51	1,135	38	4,28	1,381	96	4,53	1,144	79	4,60	0,983				

1. Σύμφωνα με το τεστ Mann-Whitney

2. Σύμφωνα με το τεστ Kruskal-Wallis

6.5 Συσχετίσεις υποκίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης

Για τη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών υπολογίστηκε ο συντελεστής Spearman, με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS.

6.5.1 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων της συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης παραγόντων παρακίνησης (Πίνακας 6.23), η συνολική εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζει στατιστικά σημαντική πολύ μικρή αρνητική συσχέτιση με τον παράγοντα παρακίνησης «οικονομικές αποδοχές» ($r = -0,178$, $p = 0,009$). Αναφορικά με τους επιμέρους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, παρατηρείται στατιστικά σημαντική πολύ μικρή αρνητική συσχέτιση των παραγόντων «προϊστάμενος» ($r = -0,164$, $p = 0,017$) και «συνεργάτες» ($r = -0,147$, $p = 0,032$) με τον παράγοντα υποκίνησης «οικονομικές αποδοχές». Ο παράγοντας «πρόσθετες παροχές» εμφανίζει στατιστικά σημαντική μικρή αρνητική συσχέτιση με τα «επιτεύγματα» ($r = -0,147$, $p = 0,031$), ενώ στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση εμφανίζεται

μεταξύ του παράγοντα υποκίνησης «επιτεύγματα» και παράγοντα του εργασιακής ικανοποίησης «φύση της εργασίας» ($r=0,315, p<0,001$)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.23

ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ									
		Συνολική Ικανοποίηση	Μισθός	Ευκαιρίες Προαγωγής	Προϊστάμενος	Πρόσθετες Παροχές	Έκτακτες Ανταμοιβές	Διαδικασίες	Συνεργάτες	Φύση της Εργασίας	Επικοινωνία
Χαρακτηριστικά της Εργασίας	Pearson Correlation	-0,108	-0,063	-0,081	-0,071	-0,090	-0,092	-0,122	-0,084	0,098	0,023
	Sig. (2-tailed)	0,116	0,361	0,239	0,301	0,189	0,179	0,074	0,224	0,156	0,738
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213
Ανταμοιβές	Pearson Correlation	-,178**	-0,090	-0,083	-,164*	-0,065	-0,115	-0,109	-,147*	-0,041	-0,023
	Sig. (2-tailed)	0,009	0,192	0,228	0,017	0,349	0,095	0,113	0,032	0,547	0,739
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213
Συνάδελφοι	Pearson Correlation	0,043	-0,062	-0,081	0,134	-0,109	0,077	-0,088	0,056	,209**	,142*
	Sig. (2-tailed)	0,536	0,367	0,240	0,051	0,111	0,264	0,199	0,419	0,002	0,038
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213
Επιτεύγματα	Pearson Correlation	0,017	-0,048	-0,075	0,082	-,147*	0,016	-0,065	0,066	,315**	0,065
	Sig. (2-tailed)	0,808	0,486	0,279	0,232	0,031	0,814	0,344	0,338	0,000	0,347
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213

Στον πίνακα 6.24 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων υποκίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και των επιμέρους παραγόντων αυτής, ανά κατηγορία προσωπικού.

Αναφορικά με το ιατρικό προσωπικό, ο παράγοντας υποκίνησης «χαρακτηριστικά της εργασίας» συσχετίζεται σε ισχυρό βαθμό θετικά με τον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης «συνεργάτες» ($r=0,661, p<0,001$) και αρνητικά σε μέτριο βαθμό με τους παράγοντες «έκτακτες ανταμοιβές» ($r= -0,403, p=0,012$) και «διαδικασίες» ($r= -0,536, p=0,001$). Ο υποκινητικός παράγοντας «ανταμοιβές» εμφανίζει μέτρια αρνητική συσχέτιση με τον παράγοντα ικανοποίησης «διαδικασίες» ($r= -0,421, p=0,008$) και μικρή αρνητική συσχέτιση με τους παράγοντες, «έκτακτες ανταμοιβές» ($r= -0,391, p= -0,015$), και «επικοινωνία» ($r= -0,378, p=0,019$), ενώ ο παράγοντας «συνάδελφοι» παρουσιάζει μέτρια αρνητική συσχέτιση με την ικανοποίηση από τις «ευκαιρίες προαγωγής» ($r= -0,461, p=0,004$) Ο παράγοντας υποκίνησης «επιτεύγματα» εμφανίζει ισχυρή θετική συσχέτιση με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, «προϊστάμενος» ($r=0,797, p<0,001$) και «συνεργάτες» ($r=0,669, p<0,001$),

μέτρια θετική συσχέτιση με τον παράγοντα «φύση της εργασίας» ($r=0,397$, $p=0,014$) και μέτρια προς ισχυρή αρνητική συσχέτιση με τον παράγοντα «επικοινωνία» ($r= -0,596$, $p<0,001$)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ									
			Συνολική Ικανοποίηση	Μισθός	Ευκαιρίες Προαγωγής	Προϊστάμενος	Πρόσθετες Παροχές	Έκτακτες Ανταμοιβές	Διαδικασίες	Συνεργάτες	Φύση της Εργασίας	Επικοινωνία
Ιατρικό	Χαρακτηριστικά της Εργασίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,110 0,512 38	-0,050 0,766 38	-0,040 0,810 38	0,312 0,056 38	-0,282 0,087 38	-,403* 0,012 38	-,536** 0,001 38	,661** 0,000 38	0,125 0,456 38	-0,124 0,457 38
	Ανταμοιβές	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,292 0,075 38	-0,081 0,629 38	-0,169 0,312 38	0,239 0,149 38	-0,064 0,703 38	-,391* 0,015 38	-,421** 0,008 38	0,232 0,161 38	-0,156 0,351 38	-,378* 0,019 38
	Συνάδελφοι	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,088 0,598 38	0,026 0,876 38	-,461** 0,004 38	0,256 0,121 38	-0,211 0,204 38	-0,163 0,328 38	-0,131 0,432 38	0,216 0,192 38	-0,01 0,951 38	-0,301 0,066 38
	Επιτεύγματα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,066 0,696 38	-0,133 0,427 38	-0,103 0,54 38	,797** 0,000 38	-0,219 0,187 38	-0,199 0,231 38	-0,276 0,093 38	,669** 0,000 38	,397* 0,014 38	-,596** 0,000 38
Νοσηλευτικό	Χαρακτηριστικά της Εργασίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,289** 0,004 96	-,254* 0,013 96	-0,182 0,075 96	-,248* 0,015 96	-0,125 0,224 96	-0,143 0,163 96	-0,151 0,142 96	-,283** 0,005 96	-0,131 0,202 96	-0,022 0,831 96
	Ανταμοιβές	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,250* 0,014 96	-0,182 0,076 96	-0,104 0,315 96	-,364** 0,000 96	-0,116 0,261 96	-0,135 0,189 96	-0,039 0,704 96	-,273** 0,007 96	-0,169 0,100 96	0,045 0,665 96
	Συνάδελφοι	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,053 0,611 96	-,223* 0,029 96	-0,156 0,129 96	0,058 0,572 96	-0,168 0,101 96	0,058 0,572 96	-0,174 0,090 96	0,019 0,858 96	,227* 0,026 96	0,11 0,285 96
	Επιτεύγματα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,101 0,329 96	-0,198 0,053 96	-0,107 0,300 96	-0,021 0,842 96	-,304** 0,003 96	-0,045 0,663 96	-0,146 0,154 96	-0,074 0,475 96	,210* 0,040 96	0,158 0,123 96
Διοικητικό	Χαρακτηριστικά της Εργασίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,109 0,340 79	0,134 0,240 79	0,002 0,985 79	-0,135 0,236 79	0,044 0,701 79	0,045 0,694 79	0,077 0,499 79	-0,080 0,483 79	,349** 0,002 79	0,148 0,194 79
	Ανταμοιβές	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,004 0,973 79	0,051 0,654 79	0,005 0,966 79	-0,054 0,634 79	0,021 0,856 79	0,003 0,977 79	-0,155 0,173 79	-0,125 0,271 79	0,184 0,105 79	-0,047 0,681 79
	Συνάδελφοι	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,219 0,053 79	0,139 0,220 79	0,117 0,305 79	0,113 0,320 79	0,003 0,979 79	0,187 0,099 79	-0,011 0,923 79	0,038 0,737 79	,277* 0,013 79	,249* 0,027 79
	Επιτεύγματα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,203 0,073 79	0,214 0,059 79	0,072 0,527 79	-0,088 0,443 79	0,089 0,435 79	0,172 0,131 79	0,115 0,314 79	-0,045 0,697 79	,445** 0,000 79	0,119 0,296 79

Στο νοσηλευτικό προσωπικό ο παράγοντας υποκίνησης «χαρακτηριστικά της εργασίας» εμφανίζει μικρή αρνητική συσχέτιση με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r= -0,289$, $p=0,004$), και με τους επιμέρους παράγοντες, «μισθός» ($r= -0,254$, $p=0,013$), «προϊστάμενος» ($r= -0,248$, $p=0,015$) και «συνεργάτες» ($r= -0,283$, $p=0,005$). Ο υποκινητικός παράγοντας «οικονομικές αποδοχές» εμφανίζει μικρή αρνητική συσχέτιση με τη συνολική ικανοποίηση ($r=$

-0,250, $p=0,014$) και με τους παράγοντες, «προϊστάμενος» ($r= -0,364$, $p<0,001$) και «συνεργάτες» ($r= -0,273$, $p=0,007$). Οι «συνάδελφοι» ως παράγοντας υποκίνησης συσχετίζονται αρνητικά με τον παράγοντα ικανοποίησης «μισθός» ($r= -0,223$, $p=0,029$), ενώ η υποκίνηση από τα «επιτεύγματα» συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση από τις «πρόσθετες παροχές» ($r= -0,303$, $p=0,003$) και θετικά με τη «φύση της εργασίας» ($r=0,210$, $p=0,040$)

Στο διοικητικό προσωπικό, η υποκίνηση από τα «χαρακτηριστικά της εργασίας» παρουσιάζει μικρή θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την «φύση της εργασίας» ($r=0,349$, $p=0,002$), ενώ η υποκίνηση από τον παράγοντα «συνάδελφοι» εμφανίζει μικρή θετική συσχέτιση με τους παράγοντες ικανοποίησης «φύση της εργασίας» ($r=0,277$, $p=0,013$) και «επικοινωνία» ($r=0,249$, $p=0,027$). Τέλος ο υποκινητικός παράγοντας «επιτεύγματα» εμφανίζει μέτρια θετική συσχέτιση με τον παράγοντα «φύση της εργασίας» ($r=0,445$, $p<0,001$).

6.5.2 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής αφοσίωσης

Στον παρακάτω πίνακα 6.25 εμφανίζονται τα αποτελέσματα της συσχέτισης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους παραγόντων της με την οργανωσιακή αφοσίωση και τις επιμέρους διαστάσεις της. Η συνολική οργανωσιακή αφοσίωση εμφανίζει μέτρια θετική συσχέτιση με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,511$, $p<0,001$) και τον παράγοντα «φύση της εργασίας» ($r=0,457$, $p<0,001$), μικρή θετική συσχέτιση με τους παράγοντες «μισθός» ($r=0,260$, $p<0,001$), «ευκαιρίες προαγωγής» ($r=0,300$, $p<0,001$), «προϊστάμενος» ($r=0,357$, $p<0,001$), «έκτακτες ανταμοιβές» ($r=0,288$, $p<0,001$), «συνεργάτες» ($r=0,230$, $p=0,001$) και «επικοινωνία» ($r=0,361$, $p<0,001$) και πολύ μικρή προς μηδενική συσχέτιση με τις «πρόσθετες παροχές» ($r=0,149$, $p=0,029$) και τις «διαδικασίες» ($r=0,180$, $p=0,008$).

Παρόμοιες συσχετίσεις ως προς την κατεύθυνση και το βαθμό παρατηρούνται μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων της οργανωσιακής αφοσίωσης, «αναγνώριση- ταύτιση» και «πίστη- αφοσίωση» με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και τους επιμέρους παράγοντες της ενώ η τρίτη διάσταση της «προσωπικής εμπλοκής» εμφανίζει πολύ μικρή θετική συσχέτιση με τους παράγοντες «προϊστάμενος» ($r=0,197$, $p=0,004$), «συνεργάτες» ($r=0,146$, $p=0,034$) και «φύση της εργασίας» ($r=0,182$, $p=0,008$), ενώ εμφανίζει και κάποιες αρνητικές συσχετίσεις η οποίες είναι στατιστικά μη σημαντικές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.25		ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥΣ									
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ									
		Συνολική Ικανοποίηση	Μισθός	Ευκαιρίες Προαγωγής	Προϊστάμενος	Πρόσθετες Παροχές	Έκτακτες Ανταμοιβές	Διαδικασίες	Συνεργάτες	Φύση της Εργασίας	Επικοινωνία
Συνολική Οργανωσιακή Αφοσίωση	Pearson Correlation	,511**	,260**	,300**	,357**	,149*	,288**	,180**	,230**	,457**	,361**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,029	0,000	0,008	0,001	0,000	0,000
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213
Αναγνώριση Ταύτιση	Pearson Correlation	,565**	,288**	,337**	,302**	,210**	,389**	,222**	,221**	,405**	,462**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213
Πίστη - Αφοσίωση	Pearson Correlation	,451**	,258**	,269**	,321**	0,125	,247**	,165*	,199**	,432**	,289**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,068	0,000	0,016	0,004	0,000	0,000
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213
Προσωπική εμπλοκή	Pearson Correlation	0,060	-0,048	-0,049	,197**	-0,093	-0,052	-0,069	,146*	,182**	0,009
	Sig. (2-tailed)	0,383	0,486	0,476	0,004	0,177	0,449	0,317	0,034	0,008	0,893
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213

Στον πίνακα 6.26 εμφανίζονται τα αποτελέσματα της συσχέτισης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους παραγόντων της με την οργανωσιακή αφοσίωση και τις επιμέρους διαστάσεις της, ανά κατηγορία προσωπικού. Όπως προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων, η συνολική οργανωσιακή αφοσίωση του ιατρικού προσωπικού εμφανίζει μέτρια θετική συσχέτιση με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,591$, $p<0,001$), τον παράγοντα «έκτακτες ανταμοιβές» ($r=0,462$, $p=0,003$) και την «επικοινωνία» ($r=0,445$, $p=0,005$) και μικρή θετική συσχέτιση με τον παράγοντα «φύση της εργασίας» ($r=0,383$, $p=0,018$). Η διάσταση της οργανωσιακής αφοσίωσης «αναγνώριση- ταύτιση» συσχετίζεται ισχυρά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,624$, $p<0,001$) και τις «έκτακτες ανταμοιβές» ($r=0,643$, $p<0,001$), μέτρια με τους παράγοντες «φύση της εργασίας» ($r=0,529$, $p=0,001$), και «επικοινωνία» ($r=0,548$, $p<0,001$), ενώ εμφανίζει μικρή θετική συσχέτιση με τον παράγοντα «διαδικασίες» ($r=0,393$, $p=0,015$). Η «πίστη- αφοσίωση» εμφανίζει μέτρια θετική συσχέτιση με την συνολική ικανοποίηση ($r=0,592$, $p<0,001$) και τις «έκτακτες ανταμοιβές» ($r=0,524$, $p=0,001$), και μικρή θετική συσχέτιση με τους παράγοντες «μισθός» ($r=0,385$, $p=0,017$) «διαδικασίες» ($r=0,346$, $p=0,034$) και «φύση της εργασίας» ($r=0,329$, $p=0,043$).

Σχετικά με το νοσηλευτικό προσωπικό, η συνολική οργανωσιακή αφοσίωση εμφανίζει μέτρια θετική συσχέτιση με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,473$, $p<0,001$), τις «ευκαιρίες προαγωγής» ($r=0,402$, $p<0,001$) και τη «φύση της εργασίας» ($r=0,547$, $p<0,001$), ενώ εμφανίζει μικρή θετική συσχέτιση με τους παράγοντες «προϊστάμενος» ($r=0,358$, $p<0,001$),

«έκτακτες ανταμοιβές» ($r=0,230$, $p=0,024$), «συνεργάτες» ($r=0,351$, $p<0,001$) και «επικοινωνία» ($r=0,347$, $p<0,001$). Η διάσταση «αναγνώριση – ταύτιση» της οργανωσιακής αφοσίωσης εμφανίζει μέτρια προς ισχυρή θετική συσχέτιση με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,562$, $p<0,001$), και την «επικοινωνία» ($r=0,534$, $p<0,001$), μέτρια με τη «φύση της εργασίας» ($r=0,449$, $p<0,001$) και μικρή συσχέτιση με τους παράγοντες «μισθός» ($r=0,325$, $p=0,001$), «ευκαιρίες προαγωγής» ($r=0,379$, $p<0,001$), «προϊστάμενος» ($r=0,234$, $p=0,022$), «πρόσθετες παροχές» ($r=0,248$, $p=0,015$), «έκτακτες ανταμοιβές» ($r=0,353$, $p<0,001$) και «συνεργάτες» ($r=0,364$, $p<0,001$). Η «πίστη- αφοσίωση» παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,409$, $p<0,001$) και τους παράγοντες, «προϊστάμενος» ($r=0,411$, $p<0,001$) και «φύση της εργασίας» ($r=0,564$, $p<0,001$), και μικρή θετική συσχέτιση με τους παράγοντες, «ευκαιρίες προαγωγής» ($r=0,366$, $p<0,001$), «συνεργάτες» ($r=0,310$, $p=0,002$) και «επικοινωνία» ($r=0,262$, $p=0,010$). Η Τρίτη διάσταση της οργανωσιακής αφοσίωσης η «προσωπική εμπλοκή» εμφανίζει μικρή θετική συσχέτιση με τον παράγοντα ικανοποίησης «φύση της εργασίας» ($r=0,264$, $p=0,009$).

Αναφορικά με το διοικητικό προσωπικό, η συνολική οργανωσιακή δέσμευση παρουσιάζει μέτρια θετική σχέση με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,530$, $p<0,001$) και μικρή θετική συσχέτιση με τους επιμέρους παράγοντες της, πλην δύο παραγόντων, τις «διαδικασίες» και τους «συνεργάτες», όπου δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Ανάλογες είναι και οι συσχετίσεις με τις δύο πρώτες επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης, την «αναγνώριση- ταύτιση» και την «πίστη- αφοσίωση» ενώ η τρίτη διάσταση της «προσωπικής εμπλοκής» δεν εμφανίζει καμία στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.26 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ									
			Συνολική Ικανοποίηση	Μισθός	Ευκαιρίες Προαγωγής	Προϊστάμενος	Πρόσθετες Παροχές	Έκτακτες Ανταμοιβές	Διαδικασίες	Συνεργάτες	Φύση της Εργασίας	Επικοινωνία
Ιατρικό	Συνολική	Pearson Correlation	,591**	0,301	0,044	0,258	0,015	,462**	0,234	0,137	,383*	,445**
	Οργανωσιακή Αφοσίωση	Sig. (2-tailed)	0,000	0,066	0,791	0,118	0,929	0,003	0,157	0,414	0,018	0,005
		N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Αναγνώριση Ταύτιση	Pearson Correlation	,624**	0,296	0,199	0,090	0,032	,643**	,393*	-0,075	,529**	,548**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,071	0,231	0,591	0,850	0,000	0,015	0,655	0,001	0,000
		N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Πίστη - Αφοσίωση	Pearson Correlation	,592**	,385*	-0,016	0,292	-0,014	,524**	,346*	0,031	,329*	,367*
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,017	0,924	0,075	0,933	0,001	0,034	0,855	0,043	0,023
		N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Προσωπική εμπλοκή	Pearson Correlation	0,088	-0,17	-0,012	0,208	-0,161	-0,234	-,355*	,472**	0,269	0,197
		Sig. (2-tailed)	0,599	0,307	0,943	0,210	0,335	0,157	0,029	0,003	0,103	0,235
		N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Νοσηλευτικό	Συνολική	Pearson Correlation	,473**	0,183	,402**	,358**	0,109	,230*	0,115	,351**	,547**	,347**
	Οργανωσιακή Αφοσίωση	Sig. (2-tailed)	0,000	0,075	0,000	0,000	0,292	0,024	0,263	0,000	0,000	0,001
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	Αναγνώριση Ταύτιση	Pearson Correlation	,562**	,325**	,379**	,234*	,248*	,353**	0,139	,364**	,449**	,534**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,000	0,022	0,015	0,000	0,177	0,000	0,000	0,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	Πίστη - Αφοσίωση	Pearson Correlation	,409**	0,133	,366**	,411**	0,048	0,191	0,052	,310**	,564**	,262*
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,197	0,000	0,000	0,644	0,062	0,613	0,002	0,000	0,010
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	Προσωπική εμπλοκή	Pearson Correlation	0,058	-0,127	0,027	0,187	-0,057	-0,103	0,001	0,127	,264**	-0,1
		Sig. (2-tailed)	0,576	0,216	0,798	0,068	0,581	0,318	0,996	0,217	0,009	0,330
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Διοικητικό	Συνολική	Pearson Correlation	,530**	,378**	,352**	,314**	,249*	,303**	0,179	0,135	,352**	,315**
	Οργανωσιακή Αφοσίωση	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,001	0,005	0,027	0,007	0,115	0,235	0,001	0,005
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Αναγνώριση Ταύτιση	Pearson Correlation	,545**	,247*	,408**	,397**	,230*	,355**	0,200	0,196	,271*	,396**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,028	0,000	0,000	0,042	0,001	0,077	0,084	0,016	0,000
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Πίστη - Αφοσίωση	Pearson Correlation	,487**	,373**	,318**	0,212	,262*	,269*	0,156	0,135	,364**	,286*
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,004	0,061	0,020	0,017	0,170	0,237	0,001	0,010
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Προσωπική εμπλοκή	Pearson Correlation	0,084	0,162	-0,092	0,204	-0,098	0,149	-0,017	-0,01	0,051	-0,002
		Sig. (2-tailed)	0,459	0,155	0,421	0,071	0,389	0,190	0,884	0,929	0,656	0,986
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79

6.5.3 Συσχέτιση οργανωσιακής δέσμευσης και υποκίνησης

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων του πίνακα 6.27 η συνολική οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζει πολύ μικρή θετική συσχέτιση με τους υποκινητικούς παράγοντες «συνάδελφοι» ($r=0,185$, $p=0,007$) και «επιτεύγματα» ($r=0,149$, $p=0,029$). Αναφορικά με τις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, η «αναγνώριση ταύτιση εμφανίζει πολύ μικρή θετική συσχέτιση με τον παράγοντα «συνάδελφοι» ($r=0,142$, $p=0,032$), ενώ η «πίστη-

αφοσίωση» σχετίζεται επίσης σε πολύ μικρό βαθμό, θετικά με τους παράγοντες «συνάδελφοι» ($r=0,186$, $p=0,006$) και «επιτεύγματα» ($r=0,166$, $p=0,015$). Η τρίτη διάσταση, η «προσωπική εμπλοκή» δεν εμφανίζει στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.27 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ		ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ			
		Χαρακτηριστικά της Εργασίας	Ανταμοιβές	Συνάδελφοι	Επιτεύγματα
Συνολική Οργανωσιακή Δέσμευση	Pearson Correlation	-0,011	-0,090	,185**	,149*
	Sig. (2-tailed)	0,878	0,189	0,007	0,029
	N	213	213	213	213
Αναγνώριση Ταύτιση	Pearson Correlation	-0,007	-0,077	,147*	0,090
	Sig. (2-tailed)	0,918	0,266	0,032	0,191
	N	213	213	213	213
Πίστη Αφοσίωση	Pearson Correlation	-0,019	-0,091	,186**	,166*
	Sig. (2-tailed)	0,784	0,185	0,006	0,015
	N	213	213	213	213
Προσωπική εμπλοκή	Pearson Correlation	-0,021	-0,107	0,012	-0,039
	Sig. (2-tailed)	0,758	0,120	0,863	0,568
	N	213	213	213	213

Στον πίνακα 6.28 εμφανίζονται τα αποτελέσματα για τη συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με τους παράγοντες υποκίνησης. Σχετικά με το ιατρικό προσωπικό παρατηρείται ότι η μοναδική στατιστικώς σημαντική συσχέτιση είναι αυτή της τρίτης διάστασης της οργανωσιακής αφοσίωσης, της «προσωπικής εμπλοκής», με τον παράγοντα υποκίνησης «χαρακτηριστικά της εργασίας» ($r=0,554$, $p<0,001$) η οποία χαρακτηρίζεται ως μέτρια προς ισχυρή θετική.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.28 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ		ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ			
			Χαρακτηριστικά της Εργασίας	Ανταμοιβές	Συνάδελφοι	Επιτεύγματα
Ιατρικό	Συνολική Οργανωσιακή Δέσμευση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,163 0,327 38	-0,123 0,462 38	0,145 0,385 38	0,050 0,764 38
	Αναγνώριση Ταύτιση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,089 0,597 38	-0,309 0,059 38	-0,106 0,527 38	-0,108 0,519 38
	Πίστη Αφοσίωση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,122 0,464 38	-0,028 0,868 38	0,248 0,134 38	0,127 0,447 38
	Προσωπική εμπλοκή	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,554** 0,000 38	-0,049 0,769 38	0,182 0,274 38	0,144 0,388 38
Νοσηλευτικό	Συνολική Οργανωσιακή Αφοσίωση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,205* 0,045 96	-0,196 0,055 96	0,088 0,393 96	0,035 0,735 96
	Αναγνώριση Ταύτιση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,145 0,158 96	-0,148 0,151 96	0,036 0,729 96	-0,028 0,787 96
	Πίστη Αφοσίωση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,17 0,099 96	-0,195 0,057 96	0,161 0,118 96	0,097 0,346 96
	Προσωπική εμπλοκή	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,271** 0,008 96	-0,172 0,093 96	-0,121 0,239 96	-,239* 0,019 96
Διοικητικό	Συνολική Οργανωσιακή Δέσμευση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,211 0,062 79	0,087 0,448 79	,347** 0,002 79	,286* 0,011 79
	Αναγνώριση Ταύτιση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,201 0,076 79	0,129 0,256 79	,407** 0,000 79	,272* 0,015 79
	Πίστη Αφοσίωση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,163 0,150 79	0,035 0,761 79	,224* 0,047 79	,244* 0,030 79
	Προσωπική εμπλοκή	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,054 0,635 79	-0,041 0,720 79	0,110 0,336 79	0,084 0,460 79

Στο νοσηλευτικό προσωπικό, παρατηρείται ότι οι στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις είναι αρνητικές. Συγκεκριμένα η συνολική οργανωσιακή αφοσίωση του νοσηλευτικού προσωπικού εμφανίζει μικρή αρνητική συσχέτιση με τον υποκινητικό παράγοντα «χαρακτηριστικά της εργασίας» ($r = -0,205$, $p = 0,045$), ενώ η τρίτη διάσταση της αφοσίωσης «προσωπική εμπλοκή»

συσχετίζεται επίσης αρνητικά σε μικρό βαθμό με τους παράγοντες υποκίνησης «χαρακτηριστικά της εργασίας» ($r = -0,271$, $P = 0,008$) και «επιτεύγματα» ($r = -0,239$, $p = 0,019$).

Η παρακίνηση από τον παράγοντα «συνάδελφοι» του διοικητικού προσωπικού εμφανίζει μέτρια θετική συσχέτιση με την «αναγνώριση ταύτιση» ($r = 0,407$, $p < 0,001$) και μικρή θετική συσχέτιση με την συνολική οργανωσιακή αφοσίωση ($r = 0,347$, $p = 0,002$) και την «πίστη-αφοσίωση» ($r = 0,224$, $p = 0,047$). Παρομοίως, ο παράγοντας υποκίνησης «επιτεύγματα» παρουσιάζει μικρή θετική συσχέτιση με την συνολική αφοσίωση ($r = 0,286$, $p = 0,011$), την «αναγνώριση- ταύτιση» ($r = 0,272$, $p = 0,015$) και την «πίστη- αφοσίωση» ($r = 0,244$, $p = 0,030$).

6.5.4 Ανάλυση παλινδρόμησης

Στον πίνακα 6.29 εμφανίζονται τα αποτελέσματα των αναλύσεων παλινδρόμησης των επιμέρους παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης ως εξαρτημένων μεταβλητών και των δημογραφικών/εργασιακών μεταβλητών, των παραγόντων οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων υποκίνησης ως ανεξάρτητων μεταβλητών, για το ιατρικό προσωπικό. Προβλεπτικοί παράγοντες της ικανοποίησης των γιατρών από το «μισθό» σε ποσοστό 48%, είναι η ηλικία, ο βαθμός «αναγνώρισης- ταύτισης» και «πίστης αφοσίωσης» καθώς και η υποκίνηση από τον παράγοντα «επιτεύγματα». Η παρακίνηση περισσότερο από τα «χαρακτηριστικά της εργασίας» και λιγότερο από τα «επιτεύγματα» εξηγεί το βαθμό ικανοποίησης από τις «ευκαιρίες προαγωγής» σε ποσοστό 30%, ενώ, η διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης «πίστη- αφοσίωση» και ο παρακινητικός παράγοντας «επιτεύγματα» συνδέεται θετικά με τον βαθμό ικανοποίησης από τον «προϊστάμενο» συμμετέχοντας στην εξήγηση της συγκεκριμένης μεταβλητής με ποσοστό 67%. Ο βαθμός «αναγνώρισης ταύτισης» θετικά και ο βαθμός «προσωπικής εμπλοκής στην εργασία» αρνητικά, εξηγούν το 57% της ικανοποίησης των γιατρών από τις «έκτακτες ανταμοιβές». Η ικανοποίηση από τις «διαδικασίες» εξηγούνται σε ποσοστό 50% από τη θετική σχέση με το επίπεδο «εκπαίδευσης» και το βαθμό «αναγνώρισης- ταύτισης» και την αρνητική σχέση με την παρακίνηση από τα «χαρακτηριστικά της εργασίας». Το μοντέλο εξήγησης της ικανοποίησης από τους «συνεργάτες» περιλαμβάνει την αρνητική σχέση με το βαθμό «πίστης- αφοσίωσης» και τη θετική σχέση με τον βαθμό «προσωπικής εμπλοκής στην εργασία» και την παρακίνηση από τα «χαρακτηριστικά της εργασίας» και τα «επιτεύγματα», εξηγώντας την σε ποσοστό 63%. Η ικανοποίηση από την εργασία εξηγείται σε ποσοστό 66% από τη θετική σχέση με τον βαθμό «αναγνώρισης- ταύτισης» και την παρακίνηση από τα «επιτεύγματα», ενώ η ικανοποίηση από την «επικοινωνία» εξηγείται σε ποσοστό 65% από την θετική συσχέτιση με

τις «αποδοχές» τον βαθμό «αναγνώρισης- ταύτισης» και τον παράγοντα παρακίνησης «χαρακτηριστικά της εργασίας» και την αρνητική συσχέτιση με τα «επιτεύγματα».

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.29		ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ/ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ, ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ								
		ΙΑΤΡΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ								
		Β συντελεστή (p value)								
Μοντέλο		Μισθός	Ευκαιρίες προαγωγής	Προϊστάμενος	Πρόσθετες παροχές	Έκτακτες ανταμοιβές	Διαδικασίες	Συνεργάτες	Φύση της εργασίας	Επικοινωνία
Δημογραφικές μεταβλητές	Σταθερά	2,687(0,003)	4,195(0,000)	-1,073(0,131)		1,127(0,003)	0,940(0,307)	2,027(0,000)	0,693(0,161)	2,307(0,001)
	Φύλο									
	Ηλικία	-0,402(0,032)								
	Εκπαίδευση						0,676(0,015)			
	Χρόνια Υπηρεσίας									
	Αποδοχές									0,266(0,040)
Παράγοντες οργανωσιακής αφοσίωσης	Αναγνώριση Ταύτιση	0,364(0,040)				0,709(0,000)			0,653(0,000)	0,412(0,000)
	Πίστη - Αφοσίωση Προσωπική Εμπλοκή στην εργασία	0,737(0,000)		0,400(0,009)			0,591(0,002)	-0,284(0,005)		
						-0,275(0,000)		0,156(0,010)		
Παράγοντες υποκίνησης	Χαρακτηριστικά της εργασίας		0,233(0,029)				-0,617(0,000)	0,252(0,021)		0,248(0,021)
	Ανταμοιβές									
	Σύνάδελφοι		-0,651(0,000)							
	Επιτεύγματα	-0,673(0,000)		1,029(0,000)				0,376(0,000)	0,387(0,000)	-0,624(0,000)
R ²		0,478	0,304	0,674		0,569	0,495	0,631	0,660	0,646

Στον παρακάτω πίνακα 6.30, εμφανίζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης για το νοσηλευτικό προσωπικό. Τα ποσοστά εξήγησης των εξαρτημένων μεταβλητών από τις ανεξάρτητες, είναι μικρότερα συγκριτικά με αυτά των γιατρών, παρ' όλα αυτά εμφανίζουν ορισμένα ενδιαφέροντα στοιχεία. Η ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από τη «φύση της εργασίας» του, συνδέεται θετικά με τον βαθμό «πίστης – αφοσίωσης» και την παρακίνηση από τα «επιτεύγματα» και αρνητικά με την παρακίνηση από τα «χαρακτηριστικά της εργασίας» ενώ το μοντέλο αυτό εξηγεί τον βαθμό ικανοποίησης σε ποσοστό 45%. Αντίστοιχα ο βαθμό ικανοποίησης από την «επικοινωνία» εξηγείται σε ποσοστό 33% από την θετική σχέση τον βαθμό «αναγνώρισης – ταύτισης» και την αρνητική σχέση με την «προσωπική εμπλοκή στην εργασία». Ο βαθμός ικανοποίησης από τον «μισθό» συνδέεται αρνητικά με την ηλικία, την «προσωπική εμπλοκή στην εργασία» και την παρακίνηση από τα «επιτεύγματα» και αρνητικά με την «αναγνώριση – ταύτιση», ενώ το συγκεκριμένο μοντέλο

εξηγεί τον βαθμό της ικανοποίησης από τον «μισθό» σε ποσοστό 27%. Η ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από τον παράγοντα «προϊστάμενο» εμφανίζεται να εξηγείται σε ποσοστό 25% από την θετικής σχέση με τον βαθμό «πίστης- αφοσίωσης» και την αρνητική σχέση με τον παράγοντα υποκίνησης «ανταμοιβές».

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.30		ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ/ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ, ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ								
		Β συντελεστή (p value)								
Μοντέλο		Μισθός	Ευκαιρίες προαγωγής	Προϊστάμενος	Πρόσθετες παροχές	Έκτακτες ανταμοιβές	Διαδικασίες	Συνεργάτες	Φύση της εργασίας	Επικοινωνία
Δημογραφικές μεταβλητές	Σταθερά	3,636(0,000)	1,588(0,001)	3,381(0,000)	3,393(0,000)	1,913(0,000)	4,015(0,000)	3,462(0,000)	0,330(0,609)	2,232(0,000)
	Φύλο						-0,580(0,010)			
	Ηλικία	-0,293(0,003)								
	Εκπαίδευση		-0,412(0,012)							
	Χρόνια Υπηρεσίας									
	Αποδοχές									
Παράγοντες οργανωσιακής αφοσίωσης	Αναγνώριση Ταύτιση	0,327(0,000)	0,443(0,000)		0,260(0,007)	0,540(0,000)				0,694(0,000)
	Πίστη - Αφοσίωση Προσωπική Εμπλοκή στην εργασία			0,454(0,000)				0,305(0,001)	0,558(0,000)	
		-0,220(0,002)			-0,168(0,047)	-0,275(0,009)				-0,283(0,001)
Παράγοντες υποκίνησης	Χαρακτηριστικά της εργασίας							-0,178(0,041)	-0,324(0,003)	
	Ανταμοιβές			-0,220(0,007)						
	Συνάδελφοι	-0,321(0,001)								
	Επιτεύγματα				-0,337(0,003)				0,473(0,000)	
R ²		0,271	0,225	0,245	0,122	0,169	0,059	0,165	0,451	0,326

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης για το διοικητικό προσωπικό εμφανίζονται στον πίνακα 6.31. Ο βαθμός ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού από τη «φύση της εργασίας» μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 28% από τον βαθμό «πίστης – αφοσίωσης» και τον παρακίνησης από τα «επιτεύγματα». Ενώ προβλεπτικοί παράγοντες του βαθμού ικανοποίησης από την «επικοινωνία» σε ποσοστό 21% και από τον «προϊστάμενο» σε ποσοστό 20% , είναι το οι «αποδοχές» και ο βαθμός «αναγνώρισης -ταύτισης».

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.31		ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ/ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ, ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ								
		Β συντελεστή (p value)								
Μοντέλο		Μισθός	Ευκαιρίες προαγωγής	Προϊστάμενος	Πρόσθετες παροχές	Έκτακτες ανταμοιβές	Διαδικασίες	Συνεργάτες	Φύση της εργασίας	Επικοινωνία
Δημογραφικές μεταβλητές	Σταθερά	0,718(0,064)	1,065(0,079)	2,486(0,001)	0,904(0,084)	0,176(0,745)	4,639(0,000)	4,344(0,000)	1,362(0,010)	2,044(0,000)
	Φύλο						-0,556(0,006)			
	Ηλικία									
	Εκπαίδευση		-0,369(0,034)					-0,531(0,003)		
	Χρόνια Υπηρεσίας									
	Αποδοχές				-0,737(0,005)				-0,607(0,000)	
Παράγοντες οργανωσιακής αφοσίωσης	Αναγνώριση Ταυτιση		0,482(0,001)	0,720(0,000)	0,369(0,013)	0,643(0,000)				0,500(0,000)
	Πίστη - Αφοσίωση Προσωπική Εμπλοκή στην εργασία	0,286(0,002)						0,207(0,021)	0,310(0,004)	
Παράγοντες υποκίνησης	Χαρακτηριστικά της εργασίας									
	Ανταμοιβές									
	Σύνάδελφοι									
	Επτεύγματα								0,411(0,000)	
R ²		0,102	0,166	0,201	0,065	0,178	0,170	0,171	0,287	0,206

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

Συζήτηση – συμπεράσματα

7.1 Συζήτηση

Σε αυτήν την ενότητα σχολιάζονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, συγκρίνονται με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών που έγιναν στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες και γίνονται εισηγήσεις για την αξιοποίηση τους.

7.1.1 Παράγοντες υποκίνησης των επαγγελματιών υγείας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας για το σύνολο των συμμετεχόντων επαγγελματιών υγείας, η ισχυρότερη ομάδα παραγόντων υποκίνησης είναι τα «επιτεύγματα» (4,07) και ακολουθούν οι «συναδέλφου» (3,60) και οι «ανταμοιβές» (3,56) στη δεύτερη και τρίτη θέση αντίστοιχα με πολύ μικρή διαφορά μεταξύ τους, ενώ στην τέταρτη θέση βρίσκεται η ομάδα παραγόντων σχετικών με τα «χαρακτηριστικά της εργασίας» (3,36). Στις επιμέρους κατηγορίες προσωπικού παρά τη διατήρηση των «επιτευγμάτων» στην θέση του ισχυρότερου παράγοντα παρακίνησης, παρατηρούνται ορισμένες διαφοροποιήσεις. Συγκεκριμένα το διοικητικό προσωπικό κατατάσσει τις «ανταμοιβές» πριν από τους «συναδέλφους» με ομοίως πολύ μικρή διαφορά μεταξύ τους, ενώ οι γιατροί εμφανίζονται να παρακινούνται περισσότερο από τα «χαρακτηριστικά της εργασίας», λιγότερο από τις «ανταμοιβές» και ακόμα λιγότερο από τους «συναδέλφους», τους οποίους και τοποθετούν στην τέταρτη θέση. Όσον αφορά το νοσηλευτικό προσωπικό, ακολουθεί την κατάταξη του συνόλου των συμμετεχόντων.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με αυτά παρόμοιων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στον ελληνικό χώρο και χρησιμοποίησαν το ίδιο ερευνητικό εργαλείο. Οι Kontodimopoulos et al., (2009) σε έρευνα τους για τους παράγοντες παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας στα ελληνικά νοσοκομεία, αναφέρουν ότι στη θέση του ισχυρότερου παράγοντα παρακίνησης βρίσκονται τα «επιτεύγματα», στη δεύτερη και τρίτη θέση με ελαχίστη διαφορά μεταξύ τους οι «ανταμοιβές» και οι «συναδέλφου» αντίστοιχα και στην τέταρτη θέση τα «χαρακτηριστικά της εργασίας». Ομοίως, οι Lambrou et al., (2010) στην έρευνα τους για παράγοντες παρακίνησης και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία της Κύπρου, κατέληξαν στην ίδια κατάταξη των παραγόντων

υποκίνησης, όπως και οι Γραμματικόπουλος και συν., (2013) στην έρευνα τους για του παράγοντες παρακίνησης στους επαγγελματίες ψυχικής υγείας.

Ο παράγοντας «επιτεύγματα» ο οποίος εμφανίζεται να έχει τη θέση του ισχυρότερου παράγοντα παρακίνησης τόσο στο σύνολο του δείγματος όσο και στις επιμέρους επαγγελματικές κατηγορίες, είναι ένας εσωγενής αυτό-διαπιστούμενος παράγοντας που σχετίζεται με ανάγκες ανώτερου επιπέδου όπως αυτές της περηφάνιας, της εκτίμησης, του σεβασμού και της κοινωνικής αποδοχής. Εκπλήρωση των αναγκών αυτών δύναται να επιτευχθεί εντός ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί την αναγνώριση των προσπαθειών και ενισχύει την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού. Στη δεύτερη θέση των παραγόντων υποκίνησης βρίσκεται ο παράγοντας «συνάδελφοι», ο οποίος σχετίζεται με τις κοινωνικές ανάγκες όπως αυτές του ανήκειν σε μια ομάδα, το αίσθημα αποδοχής από μια ομάδα, τις διαμορφούμενες τυπικές και άτυπες σχέσεις. Πρόκειται για το τρίτο επίπεδο αναγκών σύμφωνα με τον Maslow, η εκπλήρωση των οποίων μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ένα φιλικό και άνετο εργασιακό περιβάλλον το οποίο προάγει την ανοιχτή επικοινωνία. Ο τρίτος παράγοντας παρακίνησης οι «ανταμοιβές» σχετίζεται με τις ανάγκες για ασφάλεια, σιγουριά και σταθερότητα και μπορούν να εκπληρωθούν με την παροχή ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος και με παροχές που εξασφαλίζουν το επίπεδο διαβίωσης των εργαζομένων στο παρόν ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την κάλυψη των αναγκών του μέλλοντος. Στην τέταρτη θέση, για το σύνολο του δείγματος αλλά και για τις επιμέρους κατηγορίες, πλην των γιατρών που τοποθετούν τον συγκεκριμένο παράγοντα στην δεύτερη θέση, βρίσκεται ο παράγοντας «χαρακτηριστικά της εργασίας». Ο συγκεκριμένος παράγοντας κατά τον Maslow αντανακλά ανάγκες ανώτατου επιπέδου που συνδέονται με την δημιουργικότητα, την ανάπτυξη και την ολοκλήρωση, οι οποίες όταν υπάρχουν αποτελούν ένα από τα ισχυρότερα εσωτερικά κίνητρα. Οι εργαζόμενοι που κινητοποιούνται από τις αυτές τις ανάγκες επιθυμούν να εξελίσσονται στην εργασία τους, να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες, ενώ παρακινούνται από τις προκλήσεις της δουλειάς τους και την επιτυχή επίτευξη στόχων οι οποίοι θέτονται από τους προϊστάμενους τους ή και από τους ίδιους.

Η κατάταξη των παραγόντων παρακίνησης, όπως προκύπτει και από την προηγηθείσα ανάλυση των αποτελεσμάτων δεν ακολουθεί την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow αλλά εμφανίζει μια μίξη ως προς τα επίπεδα και τις ανάγκες που παρακινούν τους επαγγελματίες υγείας. Επίσης η προϋπόθεση της εκπλήρωσης των αναγκών του κατώτερου επιπέδου για το «πέρασμα» στις ανάγκες του αμέσως ανώτερου επιπέδου να επαληθεύεται. Κατά παρόμοιο

τρόπο δεν επιβεβαιώνεται και η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Οι παράγοντες «επιτεύγματα» και «χαρακτηριστικά της εργασίας» που αντανακλούν τους παρακινητικούς παράγοντες στην θεωρία του Herzberg δεν βρίσκονται στις πρώτες θέσεις όπως θα ήταν αναμενόμενο, αλλά μοιράζονται την πρώτη και τελευταία θέση. Από την άλλη η μεριά, «ανταμοιβές» και οι «συνάδελφοι» που συνδέονται με τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και δεν αποτελούν κίνητρα αλλά η απουσία τους μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια, παρουσιάζονται να παρεμβάλλονται μεταξύ των υποκινητικών παραγόντων. Τη μόνη εξαίρεση αποτελούν οι γιατροί οι οποίοι όπως αναφέρθηκε τοποθετούν τα «χαρακτηριστικά της εργασίας» στη δεύτερη θέση.

Σχετικά με τις δημογραφικές μεταβλητές παρατηρείται ότι οι εκπαίδευση εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στον παράγοντα «επιτεύγματα», με τους έχοντες υψηλή εκπαίδευση να εμφανίζουν χαμηλότερο βαθμό παρακίνησης από τους παράγοντες που σχετίζονται με τα «επιτεύγματα» δηλαδή, την αίσθηση της περηφάνιας της εκτίμησης και του σεβασμού. Κατά παρόμοιο τρόπο οι γιατροί με υψηλότερη εκπαίδευση (Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό) εμφανίζουν χαμηλότεροι παρακίνηση από τις «ανταμοιβές» που σχετίζονται με τις ανάγκες ασφαλείας και σιγουριάς. Για το νοσηλευτικό προσωπικό παρατηρείται ότι όσο αυξάνει το επίπεδο εκπαίδευσης αυξάνει και ο βαθμός υποκίνησης από τις ανάγκες ανώτατου επιπέδου που σχετίζονται με τον παράγοντα «χαρακτηριστικά της εργασίας», ενώ από τον ίδιο παράγοντα παρακινούνται εντονότερα οι γυναίκες διοικητικοί σε σχέση με τους άντρες διοικητικούς.

7.1.2 Η εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας οι συμμετέχοντες επαγγελματίες υγείας εμφανίζουν μέτριο μέσο όρο εργασιακής ικανοποίησης 3,09 (σε κλίμακα 1 έως 5), με το 46% των ερωτηθέντων να εμφανίζονται δυσαρεστημένοι (μέσο όρο ≤ 3), το 34,8% εμφανίζει χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση ($3 \leq$ μέσο όρο $\leq 3,5$), το 14% να εμφανίζει μέτρια ικανοποίηση από την εργασία του ($3,5 \leq$ μέσο όρο ≤ 4) και μόλις το 5,2% να εμφανίζει μέσο όρο μεγαλύτερο του 4. Όσον αφορά τις επιμέρους κατηγορίες προσωπικού, οι διοικητικοί υπάλληλοι εμφανίζουν τον μικρότερο βαθμό ικανοποίησης (3,01) με το 53,2% αυτών να εμφανίζονται δυσαρεστημένοι (μέσο όρο ≤ 3), το νοσηλευτικό προσωπικό παρουσιάζει τον μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης (3,15) ενώ το ιατρικό βρίσκεται στη μέση (3,10).

Μεταξύ των εννέα επιμέρους παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης το μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης συγκεντρώνει ο παράγοντας «φύση της εργασίας» (4,33) που σχετίζεται με την

ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της ίδια της εργασίας και των καθηκόντων που αυτή συνεπάγεται. Η θέση της «φύση της εργασίας» ως του ισχυρότερου παράγοντα δεν εκπλήσσει διότι συνηθίζεται να εμφανίζεται μεταξύ των σημαντικότερων παραγόντων ικανοποίησης (Jurgensen, 1978, Judge & Church, 2000) και στη συγκεκριμένη έρευνα υποδηλώνει ότι οι επαγγελματίες υγείας παρά τη γενικότερη χαμηλή ικανοποίηση που εκδηλώνουν, αρέσκονται στο είδος της δουλειάς που κάνουν. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται ο «προϊστάμενος» (4,29) που αναφέρεται στην ικανοποίηση από τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των άμεσα προϊστάμενων καθώς και το ενδιαφέρον προς τους υφιστάμενους τους, ενώ στην τρίτη θέση βρίσκονται οι «συνεργάτες» (4,18) που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, τις ικανότητες τους και το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ τους. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από τους παράγοντες «προϊστάμενος» και «συνάδελφοι» είναι επιβεβαιωτικά πλήθους παρόμοιων ερευνών καθώς και των προτύπων του Spector, (2011) όπως αυτά διαμορφώθηκαν από τη συγκέντρωση και επεξεργασία αποτελεσμάτων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν με την χρήση του ερωτηματολογίου JSS. Στην τέταρτη θέση, με αρκετά χαμηλότερο μέσο όρο (3,25), συναντάται ο παράγοντας «επικοινωνία», ο οποίος σχετίζεται με την επικοινωνία εντός του οργανισμού, με την σαφήνεια των στόχων του οργανισμού, την επίγνωση των εργασιών που επιτελούνται και την επάρκεια επεξήγησης στην ανάθεση των καθηκόντων. Οι υπόλοιποι παράγοντες εμφανίζουν μέσους όρους μικρότερους του 3, γεγονός που υποδηλώνει την δυσαρέσκεια των επαγγελματιών υγείας από τους συγκεκριμένους παράγοντες. Συγκεκριμένα, στην πέμπτη θέση βρίσκεται ο παράγοντας «διαδικασίες» (2,84) που σχετίζεται με το φόρτο εργασίας, και τα εμπόδια στη εκτέλεση της, στην έκτη θέση βρίσκονται οι «έκτακτες ανταμοιβές» (2,51) που αναφέρονται στην αναγνώριση των προσπαθειών, την εκτίμηση από την διοίκηση καθώς και την επιβράβευση μια καλής επίδοσης, στην έβδομη θέση βρίσκεται ο παράγοντας «ευκαιρίες προαγωγής» (2,37) που σχετίζεται με την σύνδεση προαγωγής και σωστής εργασίας και τις ευκαιρίες προαγωγής εντός του οργανισμού αλλά και σε σύγκριση με αυτές άλλων οργανισμών, στην όγδοη θέση βρίσκονται οι «πρόσθετες παροχές» (2,16) που σχετίζονται με την παρουσία ή όχι αμοιβών πέραν των καθιερωμένων, την σύγκριση του με αυτές άλλων υπηρεσιών και την δικαιοσύνη του συστήματος απονομής τους, τέλος στην τελευταία θέση βρίσκεται ο «μισθός» (1,89) που αναφέρεται στην αντιστοίχιση εργασίας - αμοιβής, και στα ποσοστά και τη συχνότητα των μισθολογικών αυξήσεων. Οι επαγγελματίες υγείας, λοιπόν διαπιστώνεται ότι είναι δυσαρεστημένοι από τις αμοιβές και τις παροχές της εργασίας τους γεγονός που πιθανόν αντανακλά το γενικότερο αίσθημα δυσαρέσκειας των εργαζομένων απέναντι στις συνεχείς μισθολογικές μειώσεις των τελευταίων ετών λόγω της οικονομικής κρίσης.

7.1.3 Η οργανωσιακή δέσμευση των επαγγελματιών υγείας

Ο βαθμός συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης των επαγγελματιών υγείας βρέθηκε να είναι 3,94 σε κλίμακα με ελάχιστο το 1 και μέγιστο το 7, παρατηρείται δηλαδή, μια ελαφρώς θετική δέσμευση. Οι επιμέρους επαγγελματικές κατηγορίες δεν παρουσιάζουν αξιοσημείωτες διαφοροποιήσεις μεταξύ τους ως προς τον βαθμό συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (Ιατροί 3,82, νοσηλευτές 3,98 και διοικητικοί 3,94). Το αποτέλεσμα αυτό είναι χαμηλότερο από άλλες έρευνες που έγιναν σε Ελλάδα και Κύπρο. Οι Markovits et al., (2007) αναφέρουν πως ο μέσος όρος της οργανωσιακής δέσμευσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα (συμπεριλαμβανομένου και του υγειονομικού) είναι 4,46. Ο Ηρακλέους (2011) βρήκε τον βαθμό οργανωσιακή δέσμευσης των επαγγελματιών ψυχικής υγείας στην Κύπρο να είναι 4,36, ενώ η έρευνα της Χρυσάνθου (2012) έδειξε συνολική οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων στο νοσοκομείο της Πάφου 5,7. Αντίθετα, κοντά στο μέσο όρο της παρούσας έρευνας είναι αυτό της έρευνας των Herscovitch και Meyer (2002) που πραγματοποιήθηκε σε καναδούς νοσηλευτές και έδειξε οργανωσιακή δέσμευση 4,02, ενώ έχουν σημειωθεί και χαμηλότεροι βαθμοί αφοσίωσης όπως σε έρευνα στην Πορτογαλία η οποία έδειξε οργανωσιακή αφοσίωση των νοσηλευτών 3,44 (Fereira, 2007), και στην ΗΠΑ και Νέα Ζηλανδία 3,66 (Bartlett & Kang, 2004).

Η δημογραφική μεταβλητή που εμφανίζεται να επηρεάζει την συνολική οργανωσιακή δέσμευση του συνόλου του δείγματος, είναι η εκπαίδευση, χωρίς ωστόσο να επιβεβαιώνεται η αρνητική συσχέτιση, που θέλει τους έχοντες υψηλή εκπαίδευση να εμφανίζονται λιγότερο δεσμευμένοι (Mowday, Steers & Porter, 1982). Στις επιμέρους κατηγορίες παρατηρείται ότι ο βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης του νοσηλευτικού προσωπικού επηρεάζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια υπηρεσίας και τις αποδοχές. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον εμφανίζει η συνολική οργανωσιακή αφοσίωση ανά ηλικιακή ομάδα του νοσηλευτικού προσωπικού, όπου οι νεοδιοριζόμενοι εμφανίζονται να έχουν υψηλότερο βαθμό δέσμευσης (4,40) ο οποίος σταδιακά μειώνεται όσο αυξάνονται τα χρόνια υπηρεσίας, φτάνοντας στο χαμηλότερο επίπεδο (3,60) για την κατηγορία «11 έως 20» χρόνια και στη συνέχεια αυξάνεται και πάλι (4,17) για την κατηγορία προσωπικού με «πάνω από 20 χρόνια» υπηρεσίας. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με αυτά του Cohen (1993), ο οποίος αναφέρει οι νεοδιοριζόμενοι διακατέχονται από ενθουσιασμό και διάθεση να προσφέρουν, ενώ ταυτόχρονα ταυτίζονται ευκολότερα με τους στόχους του οργανισμού, στη συνέχεια η διάψευση πολλές φορές των προσδοκιών τους οδηγεί στη μείωση της θέλησής τους για προσφορά και του αισθήματος της υποχρέωσης για παραμονή στον οργανισμό ενώ αυξάνεται η διάθεση τους για αποχώρηση, στη συνέχεια και με την πάροδο των

χρόνων στην εργασία επανέρχεται πιο έντονη η συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό και η αυξημένη ηλικία γίνεται αποτρεπτικός παράγοντας αποχώρησης.

Ο βαθμός της Αναγνώρισης – Ταύτισης (ή αλλιώς της συναισθηματικής δέσμευσης), είναι ο μικρότερος μεταξύ των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης (3,51) , γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με άλλε έρευνες οι οποίες εμφανίζουν τη διάσταση αυτή να έχει είτε το μεγαλύτερο μέσο όρο μεταξύ των τριών διαστάσεων (Moskovitis et al., 2007), είτε να εμφανίζεται στη δεύτερη θέση μετά τη δέσμευση λόγω συνέχειας (Ηρακλέους, 2011; Ευθυμιάδου-Χούτρη, 2012, Χρυσάνθου 2012). Η Αναγνώριση-Ταύτιση κατά παρόμοιο τρόπο με την συναισθηματική δέσμευση, εκφράζει την συναισθηματική προσκόλληση του εργαζόμενου με τον οργανισμό, δείχνει το βαθμό αναγνώρισης των στόχων του οργανισμού και τον βαθμό ταύτισης του εργαζόμενου με αυτούς. Επιπλέον, η συναισθηματική δέσμευση είναι αυτή που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη θετική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση (Suliman & Ples, 2000, Meyer et al., 2002).

Ο βαθμός της πίστης- αφοσίωσης (ή αλλιώς της κανονιστικής δέσμευσης) είναι ελαφρά θετικός (4,10) και εμφανίζεται να είναι υψηλότερος συγκριτικά με από αυτούς παρόμοιων ερευνών (Ηρακλέους, 2011), Ευθυμιάδου- Χούτρη, 2012), ωστόσο είναι μικρότερος από αυτόν που βρέθηκε για τους εργαζομένους στο ελληνικό δημόσιο τομέα (4,45) στην έρευνα των Markovits et al. (2007).

Οι μεταβλητές που παρουσίασαν σημαντική στατιστική διαφορά στη συσχέτιση τους με την Πίστη-Αφοσίωση είναι η εκπαίδευση για το σύνολο του δείγματος και η εκπαίδευση, τα χρόνια υπηρεσίας και το εισόδημα για το νοσηλευτικό προσωπικό. Οι χαμηλότερου εκπαιδευτικού επιπέδου επαγγελματίες υγείας εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό Πίστης- Αφοσίωσης (4,41 για τους ΥΕ και 4,60 για τους ΔΕ) σε σχέση με ανήκοντες στην ανώτερες εκπαιδευτικές βαθμίδες (3,97 για ΤΕΙ, 3,92 για ΑΕΙ και 3,97 για κατόχους Μεταπτυχιακού), συμπίπτοντας έτσι με τα ευρήματα έρευνας των Steijn και Leisink (2006).

Η τρίτη διάσταση της οργανωσιακής αφοσίωσης στην παρούσα έρευνα είναι η εμπλοκή της προσωπικής ζωής στην εργασία η οποία σχετίζεται με την επιθυμία του ατόμου να επένδυση προσωπική προσπάθεια ως μέλος του οργανισμού και για το καλό του οργανισμού. Η διάσταση αυτή εμφανίζει τον υψηλότερο βαθμό μεταξύ των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής αφοσίωσης τόσο για το σύνολο του δείγματος (4,51), όσο και για τις τρεις

επιμέρους επαγγελματικές κατηγορίες. Το γεγονός ότι η συγκεκριμένη διάσταση εμφανίζει τον υψηλότερο βαθμό αφοσίωσης έρχεται σε αντίθεση με την έρευνα των Markovits et al. (2007) τα αποτελέσματα των οποίων έδειξαν ότι η προσωπική εμπλοκή στην εργασία συγκέντρωνε το μικρότερο βαθμό μεταξύ των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης.

7.1.4 Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης

Η συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων επαγγελματιών υγείας δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τους παράγοντες παρακίνησης με εξαίρεση τον παράγοντα «ανταμοιβές», ο οποίος πέραν της συνολικής ικανοποίησης εμφανίζει πολύ μικρή αρνητική συσχέτιση και με τους παράγοντες «προϊστάμενος» και «συνεργάτες». Πιθανόν, η εκφρασμένη δυσαρέσκεια από τις αποδοχές έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας από την εργασία τους.

Ο ισχυρότερος σύμφωνα με τα αποτελέσματά της έρευνας παράγοντας υποκίνησης τα «επιτεύγματα» εμφανίζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση του ιατρικού προσωπικού από τους παράγοντες «προϊστάμενος» και «συνεργάτες», μέτρια θετική συσχέτιση με την «φύση της εργασίας» και μέτρια αρνητική συσχέτιση με τον παράγοντα «επικοινωνία». Ο παράγοντας «επικοινωνία» σχετίζεται με την επικοινωνία εντός το οργανισμού καθώς επίσης και με την σαφήνεια των στόχων του οργανισμού, η διαπιστωθείσα λοιπόν, αρνητική συσχέτιση με την υποκίνηση από τον παράγοντα «επιτεύγματα» πιθανόν να σχετίζεται με την επικοινωνία των γιατρών με τις άλλες επαγγελματικές κατηγορίες και κυρίως αυτοί των διοικητικών οι οποίοι συχνά ταυτίζονται με τη διοίκηση και τις πολιτικές που εφαρμόζονται σε διοικητικό –οικονομικό επίπεδο. Αυτό υποδεικνύεται και από την αρνητική συσχέτιση που εμφανίζεται μεταξύ του παράγοντα ικανοποίησης «διαδικασίες» με την παρακίνηση από τα «χαρακτηριστικά της εργασίας». Ενώ δηλαδή οι γιατροί εμφανίζονται να παρακινούνται από ανάγκες ανώτερου επιπέδου που συνδέονται με τη δημιουργικότητα την ανάπτυξη και την ολοκλήρωση, θεωρούν ότι η εκπλήρωση των αναγκών αυτών παρεμποδίζεται από τις ισχύουσες διαδικασίες. Ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο στις συσχετίσεις που αφορούν το ιατρικό προσωπικό είναι η αρνητική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα παρακίνησης «συνάδελφοι» και τις ικανοποίησης από τις «ευκαιρίες» προαγωγής. Η αρνητική αυτή συσχέτιση πιθανόν να εκφράζει ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον δεδομένου του ότι οι γιατροί εμφανίζονται δυσαρεστημένοι από την σύνδεση μεταξύ σωστής εργασίας και

προαγωγής ενώ ταυτόχρονα η παρακίνηση από τους συναδέλφους εμφανίζεται ως η λιγότερο ισχυρή.

Όσον αφορά στο νοσηλευτικό προσωπικό, παρατηρείται πως η παρακίνηση από τα «επιτεύγματα» δηλαδή από ανάγκες που σχετίζονται με την εκτίμηση, το σεβασμό και την κοινωνική αποδοχή συσχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από τις «πρόσθετες παροχές» οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη ή όχι αμοιβών πέραν των καθιερωμένων αλλά και τον τρόπο που αυτές απονέμονται. Επίσης ο παρακινητικός παράγοντας «χαρακτηριστικά της εργασίας» που αναφέρεται επίσης σε ανάγκες ανώτερου επιπέδου συσχετίζεται αρνητικά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση αλλά και με όλους τους επιμέρους παράγοντες αυτής με το «μισθό», τον «προϊστάμενο» και τους «συνεργάτες» να εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά. Επιπλέον παρατηρείται ότι η παρακίνηση από τις «ανταμοιβές» συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών.

Ο υψηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού από τον παράγοντα «φύσης της εργασίας συσχετίζεται θετικά με την παρακίνηση από τα «χαρακτηριστικά της εργασίας» τα «επιτεύγματα» και τους «συναδέλφους», που σημαίνει ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι αισθάνονται ότι η ανάγκη τους, οι οποίες σχετίζονται με αυτούς τους παράγοντες, εκπληρώνονται μερικώς ή ολικώς. Αντίθετα και εδώ όπως και για τις άλλες δύο κατηγορίες προσωπικού οι παρακίνηση από τις «ανταμοιβές» συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την πλειοψηφία των επιμέρους παραγόντων της, χωρίς ωστόσο οι παρατηρήσεις να εμφανίζουν στατιστική σημαντικότητα.

7.1.5 Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης

Η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους παραγόντων της με οργανωσιακή αφοσίωση και τις επιμέρους διαστάσεις της, είναι επιβεβαιωτική των θεωριών που υποστηρίζουν ότι οι δύο αυτές μεταβλητές της εργασιακής συμπεριφοράς συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους (Meyer et al., 2002, Williams & Hazer, 1986). Η συνολική ικανοποίηση εμφανίζει μέτρια συσχέτιση με την συνολική οργανωσιακή δέσμευση, την «Αναγνώριση – Ταύτιση» και την «Πίστη – Αφοσίωση». Επιπλέον όλοι οι επιμέρους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και τις επιμέρους διαστάσεις της, με εξαίρεση ορισμένες συσχετίσεις παραγόντων ικανοποίησης με την «προσωπική εμπλοκή στην εργασία» οι οποίες εμφανίζονται αρνητικές, χωρίς ωστόσο να

είναι στατιστικά σημαντικές. Τα ευρήματα της έρευνας συμφωνούν με αυτά πλήθους ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί για τους επαγγελματίες υγείας (Reichers, 1986, Knoop, 1995, Al-Aameri, 2000, Ingersoll et al., 2002, Markovits et al., 2007).

Ο ισχυρισμός των Meyer et al., (2002) ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης, πιθανόν να εξηγεί και το γεγονός της εμφάνισης χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης και αναγνώρισης – ταύτισης (ή αλλιώς συναισθηματικής δέσμευσης) στους επαγγελματίες υγείας της παρούσας έρευνας. Δηλαδή η διοικήσεις των νοσοκομείων προκειμένου να εξασφαλίσουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης του προσωπικού τους και κατά συνέπεια υψηλότερη εργασιακή απόδοση, θα πρέπει να στραφούν προς την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους.

Οι επιμέρους κατηγορίες προσωπικού εμφανίζουν ανάλογες θετικές συσχετίσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης με αυτές του συνόλου του δείγματος. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η συσχέτιση του παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης «διαδικασίες» του ιατρικού προσωπικού με την «προσωπική εμπλοκή στην εργασία», όπου εμφανίζεται μικρή αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Προφανώς, οι γιατροί φαίνονται διατεθειμένοι να επενδύσουν προσωπική προσπάθεια για το καλό του νοσοκομείου στο οποίο εργάζονται άλλα ταυτόχρονα θεωρούν ότι οι ισχύουσες διαδικασίες τους περιορίζουν. Αυτό μπορεί να είναι και το αποτέλεσμα της σύγκρουσης των εξουσιών που παρατηρείται στον υγειονομικό τομέα. Από τη μια υπάρχει η διοικητική ιεραρχία ενώ από την άλλη υπάρχει η εξουσία που απορρέει από την επαγγελματική ιδιότητα όπως αυτή του ιατρικού επαγγέλματος.

7.1.6 Η σχέση υποκίνησης και οργανωσιακής δέσμευσης

Η συσχέτιση της οργανωσιακής αφοσίωσης με τους παράγοντες παρακίνησης παρουσιάζει μεικτές κατευθύνσεις εκ των οποίων ορισμένες μόνο εμφανίζουν στατιστική σημαντικότητα. Οι παρακινητικοί παράγοντες «συνάδελφοι» και «επιτεύγματα» σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και τις επιμέρους διαστάσεις της με εξαίρεση τη συσχέτιση επιτευγμάτων και προσωπικής εμπλοκής στην εργασία. Επίσης αρνητικές αλλά στατιστικώς μη σημαντικές είναι οι συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων υποκίνησης «χαρακτηριστικά της εργασίας» και «ανταμοιβές» και της οργανωσιακής δέσμευσης και των επιμέρους διαστάσεων της.

Ενδιαφέροντα αποτελέσματα εμφανίζονται στη συσχέτιση των παραγόντων υποκίνησης με την οργανωσιακή δέσμευση των επιμέρους κατηγοριών προσωπικού. Η «προσωπική εμπλοκή στην εργασία» των γιατρών στην εργασία σχετίζεται θετικά σε μέτριο βαθμό με την παρακίνηση από τα «χαρακτηριστικά της εργασίας», ενώ η ίδια συσχέτιση εμφανίζεται αρνητική για το νοσηλευτικό προσωπικό. Το ιατρικό προσωπικό εμφανίστηκε να παρακινείται περισσότερο από τα «χαρακτηριστικά της εργασίας» (δεύτερος ισχυρότερος παράγοντας παρακίνησης) που σχετίζονται με ανάγκες ανώτερου επιπέδου όπως αυτές της δημιουργικότητας της εξέλιξης και της ολοκλήρωσης, από ότι το νοσηλευτικό προσωπικό (τέταρτος ισχυρότερος παράγοντας παρακίνησης). Η διαφοροποίηση αυτή φαίνεται να ανακλάται και στην επιθυμία για επένδυση της προσωπικής προσπάθειας για το καλό της υπηρεσίας. Το διοικητικό προσωπικό από την άλλη μεριά εμφανίζει στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων υποκίνησης «συνάδελφοι» και «επιτεύγματα» με τη συνολική οργανωσιακή δέσμευση και της επιμέρους διαστάσεις της «Αναγνώρισης – Ταύτισης» και της «Πίστης- Αφοσίωσης».

7.1.7 Ανάλυση παλινδρόμησης

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης είναι επιβεβαιωτικά της θετικής σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και των δύο εκ των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης, της «αναγνώρισης- ταύτισης» (ή συναισθηματικής δέσμευσης) και της «πίστη – αφοσίωσης» (ή κανονιστικής δέσμευσης). Οι δύο αυτοί παράγοντες εμφανίζονται να συμμετέχουν στην πλειοψηφία των μοντέλων εξήγησης του βαθμού ικανοποίησης από τους επιμέρους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, με μοναδική εξαίρεση το βαθμό ικανοποίησης των γιατρών από τους «συνεργάτες» που συνδέεται αρνητικά με την «πίστη-αφοσίωση». Από την άλλη μεριά η τρίτη διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης, της «προσωπικής εμπλοκής στην εργασία» εμφανίζεται να συνδέεται αρνητικά με την πλειοψηφία των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης.

Όσον αφορά στη συμμετοχή των παραγόντων υποκίνησης στα μοντέλα εξήγησης της ικανοποίησης, παρατηρείται ότι εμφανίζουν συσχετίσεις μεικτών πρόσημων με τους επιμέρους παράγοντες ικανοποίησης, ενώ τα «επιτεύγματα» και τα «χαρακτηριστικά της εργασίας» είναι οι δύο παράγοντες που εμφανίζονται τις περισσότερες φορές.

Στο ιατρικό προσωπικό ο υψηλός βαθμός «αναγνώρισης –ταύτισης» και η παρακίνηση από παράγοντες που σχετίζονται με τα «επιτεύγματα» δηλαδή το αίσθημα του σεβασμού και της εκτίμησης, της σημαντικότητας της δουλειάς και της κοινωνικής αποδοχής, εμφανίζονται να είναι ισχυροί προβλεπτικοί παράγοντες του βαθμού ικανοποίησης από τη «φύση της εργασίας». Επίσης οι γιατροί που παρακινούνται από τους προηγούμενους παράγοντες και ταυτόχρονα έχουν υψηλό βαθμό «πίστης – αφοσίωσης» δηλαδή νιώθουν περισσότερο υποχρεωμένοι να παραμείνουν στην δουλειά τους, εμφανίζουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης από τον άμεσα «προϊστάμενο» τους δηλαδή από τη σχέση τους μαζί του, τις ικανότητες του αλλά και το ενδιαφέρον που δείχνει για αυτούς. Στον αντίποδα, η χαμηλή ικανοποίηση (ή δυσαρέσκεια) των γιατρών από το «μισθό» συνδέεται με τις μεγαλύτερες ηλικίες και με υψηλότερο βαθμό συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης αλλά και με την παρακίνηση από τα «επιτεύγματα» αρνητικά συσχετισμένη, γεγονός που πιθανότατα δείχνει την άποψη των γιατρών ότι ο μισθός τους δεν είναι ανάλογος της αφοσίωσης τους και δεν αντικατοπτρίζει την εκτίμηση το σεβασμό και την αποδοχή στο πρόσωπο τους, εκφράζοντας κατά κάποιο τρόπο και τη διάμευση των αρχικών τους προσδοκιών για τις ανταμοιβές από την εργασία τους.

Για το νοσηλευτικό προσωπικό παρατηρείται ότι ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης από τον «προϊστάμενο» συνδέεται με υψηλό βαθμό «πίστης – αφοσίωσης» δηλαδή της αίσθησης της ηθικής δέσμευσης προς τον οργανισμό και με χαμηλό βαθμό παρακίνησης από τις «ανταμοιβές». Δηλαδή, η αίσθηση της ηθικής υποχρέωσης για παραμονή στον οργανισμό είναι περισσότερο υποχρέωση προς τον προϊστάμενο και στη συμπεριφορά του, ενώ ταυτόχρονα η μη εκπλήρωση αναγκών που σχετίζονται με την ασφάλεια και την σταθερότητα «κλονίζει» την σχέση αυτή. Ο βαθμός ικανοποίησης των νοσηλευτών από τη «φύση της εργασίας» δηλαδή από τα ίδια τα χαρακτηριστικά της δουλειάς τους και τα καθήκοντα που απορρέουν από αυτήν εμφανίζεται να ενισχύεται από το αίσθημα της ηθικής υποχρέωσης για παραμονή στη θέση τους και από την υποκίνηση τους από τις ανάγκες για εκτίμηση και σεβασμό στο πρόσωπο τους, ενώ αντίθετα μειώνεται όταν τα κίνητρα τους σχετίζονται με ανάγκες ανώτερου επιπέδου όπως αυτά της δημιουργικότητας της ανάπτυξης και της ολοκλήρωσης. Ο χαμηλότερος σε βαθμό ικανοποίησης παράγοντας, ο «μισθός» μειώνεται όσο αυξάνεται η ηλικία, η διάθεση για εντονότερη προσωπική συνεισφορά στην εργασία και η παρακίνηση από την επιθυμία για εκπλήρωση αναγκών που σχετίζονται με την συμμετοχή σε ομάδες και την δημιουργία κοινωνικών τυπικών και άτυπων σχέσεων, ενώ αυξάνεται όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός «αναγνώρισης – ταύτισης» με τους στόχους και σκοπούς του οργανισμού. Το ίδιο συμβαίνει και για τον παράγοντα «πρόσθετες παροχές» με τη διαφοροποίηση ότι η μείωση τη

ικανοποίησης δε σχετίζεται με τις ανάγκες συναδελφικότητας αλλά με τις ανάγκες για εκτίμηση, σεβασμό και κοινωνική αποδοχή.

Τέλος, για το διοικητικό προσωπικό παρατηρείται ότι ο βαθμός ικανοποίησης από τον παράγοντα «συνεργάτες» μειώνεται όσο αυξάνονται οι «αποδοχές» και αυξάνεται όσο αυξάνεται η «πίστη – αφοσίωση» δηλαδή η κανονιστική δέσμευση με τον οργανισμό. Επίσης οι διοικητικοί υπάλληλοι με έντονη την ηθική υποχρέωση για παραμονή στον οργανισμό και οι οποίοι παρακινούνται από τις ανάγκες για περηφάνια, εκτίμηση και σεβασμό, εμφανίζουν και υψηλή ικανοποίηση από τον παράγοντα «φύση της εργασίας» δηλαδή από την δουλειά τους και τα καθήκοντα τους. Αντίθετα, ο χαμηλότερος σε βαθμό ικανοποίησης παράγοντας, ο «μισθός» επηρεάζεται θετικά από την «πίστη – αφοσίωση», ενώ ο βαθμός ικανοποίησης του δεύτερου χαμηλότερου παράγοντα ικανοποίηση για το διοικητικό προσωπικό, των «ευκαιριών προαγωγής» μειώνεται όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης και αυξάνεται όσο αυξάνεται και η «αναγνώριση – ταύτιση».

7.2 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε ότι οι ισχυρότεροι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στο ελληνικό ΕΣΥ είναι η εκτίμηση και ο σεβασμός στο πρόσωπο τους, η σημαντικότητα της εργασίας τους, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους άμεσα προϊσταμένους αλλά και η υποστήριξη και η δίκαιη μεταχείριση από τους προϊσταμένους. Οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι είναι εγγενείς και μη-οικονομικοί, είναι που χρήζουν της ιδιαίτερης προσοχής των διοικήσεων και θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην ανάπτυξη στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο της υγείας.

Η εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας βρέθηκε να είναι οριακά θετική με τους παράγοντες εκείνους που σχετίζονται με τις οικονομικές και άλλες ανταμοιβές να εμφανίζουν ιδιαίτερα χαμηλούς βαθμούς ικανοποίησης. Οι οικονομικές απολαβές αν και είναι δύσκολο να αναθεωρηθούν προς τα επάνω λόγω της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης της χώρας, θα μπορούσαν να αποτελέσουν πηγή ικανοποίησης αν συνδέονταν με την αποδοτικότητα και στηρίζονταν σε ένα σύστημα δίκαιης απονομής που προάγει την σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών. Κατά παρόμοιο τρόπο θα μπορούσαν να λειτουργήσουν και οι μη-οικονομικές ανταμοιβές, όπως είναι οι επιβραβεύσεις, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και περαιτέρω επαγγελματικής εξέλιξης.

Η αναγνώριση – ταύτιση (ή συναισθηματική δέσμευση) είναι αυτή που συνδέεται θετικά με την εργασιακή απόδοση περισσότερο από τις άλλες διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. Η παρούσα εργασία έδειξε πως η συγκεκριμένη διάσταση εμφανίζει το χαμηλότερο βαθμό δέσμευσης, μεταξύ των τριών διαστάσεων, γεγονός που πιθανόν να έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζόμενων. Επιπλέον αν ο χαμηλός βαθμός συναισθηματικής δέσμευσης συνδυαστεί με το χαμηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, γίνεται αντιληπτό ότι τα αρνητικά αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση θα είναι ακόμα εντονότερα. Η αναγνώριση – ταύτιση συνδέεται επίσης με την αναγνώριση και υιοθέτηση των στόχων του οργανισμού από την πλευρά των εργαζομένων, για το εν λόγω αυτό η ανοιχτή και καλή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, καθώς και ανθρωποκεντρικά στυλ διοίκησης είναι βέβαιο ότι θα ενίσχυαν τον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων και θα είχαν θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Γραμματικόπουλος, Η.Α., Κουπίδης, Σ.Α., Μόραλης, Δ., Σαδραζάμης, Α., Αθηναίου Δ., Γκιουζέπας, Ι., (2013). Παράγοντες παρακίνησης και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης μελέτης σε επαγγελματίες υγείας. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 30(1), 46-58.
- Ευθυμιάδου-Χούτρη, Κ., (2012). Οργανωσιακή δέσμευση και υποκίνηση του επιστημονικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας. *Διατριβή επιπέδου Μάστερ*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Ηρακλέους, Η., (2011). Διερεύνηση του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων υποκίνησης των επαγγελματιών ψυχικής υγείας. *Διατριβή επιπέδου Μάστερ*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Κάντας, Α., (1998). Οργανωτική –Βιομηχανική Ψυχολογία. (Μέρος 1^ο). Αθήνα, εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
- Μάρκοβιτς Γ. (2002). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Παρακίνηση – Εξουσία. Θεσσαλονίκη, εκδ. University studio press.
- Ματθαίος, Χ., (2008). Ανασφάλεια εργασίας (job insecurity), ικανοποίηση από την εργασία (satisfaction) και οργανωσιακή δέσμευση (commitment). *Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Μπουραντάς Δ. (2002). Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο- σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα, εκδ. Γ. Μπένου.
- Ευροτήρη-Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη, εκδ. Ανίκουλα.
- Χαλάς, Γ., (2009). Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα. *Διοικητικά Ενημέρωση*, 52, 5-19.

- Χαραλαμπίδου Ε., (1996). Επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών στο χώρο του νοσοκομείου. *Διδακτορική διατριβή, Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα νοσηλευτικής, Αθήνα.*
- Χρυσάνθου Ν., (2012). Οργανωσιακή δέσμευση και παράγοντες παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας του Γενικού Νοσοκομείου Πάφου. *Διατριβή επιπέδου Μάστερ, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.*
- Addae, H., Parboteeah, P., & Velinor, N. (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower, 29(6), 567-582.*
- Adams, S.J. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 422-436.*
- Al-Aameri, A. (2000). Job satisfaction and organizational commitment for nurses. *Saudi Medical Journal, 21(6), 231-235.*
- Alderfer, C.P. (1972), Human needs in organizational settings, The Free Press of Glendoe, New York, στο Ζυγούρης, Π. (2008) Η ικανοποίηση των αναγκών του νοσηλευτικού προσωπικού και η σχέση της με την ανάπτυξη του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης στο γενικό νοσοκομείο Λαμίας. *Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Σχολή Κοινωνικών Επιστημών Διοίκηση Μονάδων Υγείας.*
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research, 26,49-61.*
- Ashman, I., (2007). An investigation of the British organizational commitment scale, a qualitative approach to evaluating construct validity. *Management Research News, 30(1), 5-24.*

- Awases, M., Gbary, A., Nyoni, J., & Chatora, R. (2003). Migration of Health Professionals in Six Countries: A Synthesis Report. *World Health Organization Regional Office for Africa*, WHO.
- Bamberg, R., Akroyd, D., & Moore, T. (2008). Factors That Impact Clinical Laboratory Scientists' Commitment to Their Work Organizations. *Clin Lab Sci*, 21(3), 167-177.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment : implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 264-482.
- Berelson B & Steiner G A. (1964). Human behavior: an inventory of scientific findings. New York: Harcourt, Brace & World.
- Beutel, Ann M. and Margaret Mooney Marini. (1995). "Gender and Values." *American Sociological Review*, 60,436-48.
- Brief, A. P., Weiss, H. M. (2002) Organizational Behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brimeyer, M., Perrucci, P., & Wadsworth, S. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Sciences Quarterly*, 91(2), 511-530.
- Brown, J. & Sheppard, B., (1997). Teacher librarians in learning organizations. Paper Presented at the Annual Conference of the International Association of School Librarianship, Canada. August 25-30.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relationship between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336-353.

- Bruck-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22, 156-189.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-46.
- Churchill, G.A. Jr, Ford N.M., Walker O.C. Jr, (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing*, Volume 11(3), 254-60
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-382.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics, Elsevier*, 4 (4), 341-372.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cook, J. and Wall, T., (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*: 53(1), 39-52.
- Curtis, C.R., Upchurch, R.S., & Severt, D.E. (2009). Employee motivation and organizational commitment: a comparison of tipped and non-tipped restaurant employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3), 253-269.
- DeCottis, T. A., & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-70.
- DeSilva D.A.M., Yamao M., (2006). The involvement of female labor in seafood processing in Sri Lanka: Impact of organizational fairness, organizational commitment and supervisor evaluation on employee commitment. In Selma A., (2011). Job motivation and organizational commitment among health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601-8609.

- 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), 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), 23-29.
- Dolea, C., & Adams, O., (2005). Motivational of Health Care Workers-Review of Theories and Empirical Evidence. *Cahier de Sociologie et Demographie Medicale*, 45(1), 135-161.
- Doering, M., Rhodes, S. R. & Schuster, M. (1983). *The Aging Worker*. Beverly Hills, CA: Sage
- Duffy, R., Richard, G. (2006) Physician job satisfaction across six major specialties. *Journal of Vocational Behavior* 68, 548-559.
- Eby L.T., Freeman D.M., Rush M.C., Lance C.E., (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 72, 463–483.
- Finegan, J. E., (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-164.
- Firebauch, G. & Harley, B. (1995) Trends in Job Satisfaction in United States by race, gender and type of occupation. *Research in the Sociology of Work*, 5, 87-104.
- Fletcher, B.C. & Jones, F. (1993) A refutation of Karasek's demand- discretion model of occupational stress with a range of dependent measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 319-330
- 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, pp. 343-355.

- Gagne, M., Deci, E.L., (2005). Self determination Theory and Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gazioglu, S., & Tansel A., (2006). Job satisfaction in Britain. *Applied Economics*, 38, 1163-1171.
- Glenn D., Taylor P., & Weaver C., (1977). Age and Job Satisfaction Among males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study. *Journal of applied Psychology* ,62, 189-193.
- Guest, D.E. (1992). Employee commitment and control , in Hartley, J.F. and Stephenson, G.M. (Eds), *Employment Relations*, Blackwell, Oxford, 111-35.
- Gould, S., & Werbel, J., (1983), Work involvement : A comparison of dual wage earner and single wage earner families. *Journal of Applied Psychology*, 68, 313-319.
- Hackman J.R., Oldham G.R., (1976). Motivation through design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*,16, 250-279.
- Hackman, J., Lawler, E., Oldham, G.R. (2000). Job characteristics theory. In Miner, J (ed) *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. M.E. Sharpe; Armonk, N.Y.
- Hall, D., (1977). Organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Heslop, P., Smith, G. D., Metcalfe, C., et al. (2002) Change in job satisfaction and its association with self-reported stress, cardiovascular risk factors and mortality. *Social Science & Medicine*, 54, 1589-1599'.
- Hertting, A., Nilsson, K., Theorell, T., & Larsson, U. (2004). Downsizing and reorganization: demands, challenges and ambiguity for registered nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 45(2), 145-154.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg F.(1966). *Work and the Nature of Man*. *World Publishing Company*, Cleveland.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hoole, C. & Vermeulen, L.P., (2003). Job satisfaction among South African pilots. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 52 – 57.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, New York, Harper
- Hrebniak, L.G. and Alutto, J.A., (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment', *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-73.
- Ingersoll, L., Olsan, T., Drew-Cates, J., DeVinney, C., & Davies, J. (2002). Nurses' job satisfaction, organizational commitment, and career intent. *Journal of Nursing Administration* 32(5), 250– 263.
- Jahangir, F. & Shokrpour, N., (2009). Three components of organizational commitment and job satisfaction of hospital nurses in Iran. *Health Care Manager*, 28(4), 375-80.
- Janssen, P., Jonge, J., & Bakker, A. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1360-1369.
- Johnson, J. & Johnson, R. (2000). Perceived over qualification and dimensions of job satisfaction: a longitudinal analysis. *The Journal of Psychology*, 134, 537-555.
- Johnson R.E., Chang C.H., Yang L.Q., (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academic Management Review*, 35: 226-245.

- Judge T.A. and Church A.H., (2000). Job satisfaction research and practice in industrial and organizational psychology: Linking theory with practice. Oxford, United Kingdom: Blackwell, Cooper C.L and Locke E.A
- Jurgensen C.E., (1978). Job performances (what makes a job good or bad?). *Journal of Applied psychology*, 63, 267-276.
- Kalleberg, A.L. & Mastekaasa, A. (1994). Firm internal labour markets and organizational commitment in Norway and the United States. *Acta Sociologica*, 37, 269-286.
- Kellough, E., (1990). Integration in the public workplace: Determinants of minority and female employment in federal agencies. *Public Administrator Review*, 53, 189-202.
- Kim W.G., Leong J.K., Lee Y.K., (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24, 171-193.
- King, A., & McInerney, A., (2006). Hospital workplace experiences of registered nurses that have contributed to their resignation in the Durban metropolitan area. *Curationis*, 29(4), 70-81.
- Kivimaki, M., Voutilainen, P., & Koskinen, P. (1995). Job enrichment, work motivation, and job satisfaction in hospital wards: testing the job characteristics model. *Journal of Nursing Management*, 3(2), 87-91.
- Knoop R., (1995). Relationship among job involvement, job satisfaction and organizational commitment for nurses, *The Journal of Psychology*, 129 (6), 643-649.
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V., Niakas, D., (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research*, 9, 164.
- Lambert, S.J., (1991). The combined effects of job and family characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and intrinsic motivations of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 341-363.

- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., Niakas, D.,(2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 8, 26.
- Lincoln, J. R., Kalleberg, A. L. (1990). Culture Control and Commitment: A study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan. Cambridge, Cambridge University Press.
- Locke, E. A., (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Rand McNally, Chicago.
- Lock, E.A., (2000). Handbook of principles or organizational behavior. Maiden USA, Blacwell Publishing Ltd.
- Lok, P. and Crawford, J., (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 8, 594-613.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment", *The Journal of Management Development*, 23, 321–338.
- Lok, P., Westwood, R., Crawford, J., (2005). Perceptions of Organizational Subculture and their Significance for Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 490-514.
- Mack, P., (2000). Perspectives on principles on Job Satisfaction. Doctoral Dissertation Georgia State University, *Dissertations Abstracts International*, 61, 836
- Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1738-1762.

- Markovits, Y., Davis, A., Van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99.
- Maslow A.H., (1954). Motivation and Personality. *Harper and Row*, New York.
- Mathauer, I., & Imhoff, I., (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resource for Health*, 4, 24.
- Mathieu, J.E., & Zajak, D.M., (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mayo, E., (1945), The social problems of an industrial civilization, Harvard University Press, Division a Research Cambridge, Mass. Στο Πετρίδου Ε., (2001). Διοίκηση Μάνατζμεντ – Μια εισαγωγική προσέγγιση. εκδ. Ζυγός.
- McClelland, D., (1953). The achievement motive, Appleton-Century-Crofts, New York.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., (1991). A three - component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., 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. and Allen, N., (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. *Sage*, London.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Hersovitch, L. & Topolnysky L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 6 (1), 20-52.

- Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C., (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Mitchell, R., & Larson, R. (1987). People in organizations: An introduction to organizational behavior (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill
- Morrow, P. C., McElroy, J. C. (1987). Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346.
- Mottaz, C.J., (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 6, 467-82.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter L.W., (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Dubin, R., (1974). Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1982). Employee - Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. *Academic Press, Inc.*, London.
- Mullins J.L., (1993). Management & Organizational Behavior. *Financial Times Pitman Publishing imprint* ,(7th ed), England.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel A., (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 567–579.
- Ng, H., Butts, M., Vandenberg, J., Dejoy, M., & Wilson, M. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 474–489.

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- 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, 492-499.
- Oshagbemi, T., (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30 (12), 1210-1232.
- Osterloh, M., Frey, B., Frost, J. (2002). *The Dynamics of Motivation of New Organizational Forms*, *International Journal of Economics and Business*, vol. 9, no. 1, pp. 61-77.
- Paleologou, V., Kontodimopoulos N., Stamouli A., Aletras V., Niakas, D., (2006). Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector. *BMC Health Services Research*, 6, 118.
- Perry, J. L., Wise, L. R., (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 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 Management Development*, 26: 353-369.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V., (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-09.
- Porter, L.W., Crampon, W.J. and Smith, M.J., (1976). Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.

- Premoli, M. (2003). *Motivation: The Polynomial Theory*, Star Tribune Sales and Marketing.
- Price, J., & Mueller, C. (1981). Professional turnover: The case of nurses. *Medical and Scientific Books*, New York, NY.
- Purohit, P., (2004). Job satisfaction and work motivation, *Sharada Publishing House*, Delhi
- Reichers, A. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.
- Reilly, N. P., Orsak, C. L., (1991). A Career Stage Analysis of Career and Organizational Commitment in Nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311-330.
- Robbins, S., (2002). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, U.K.
- Rose, M., (2001). Disparate measures in the workplace...Quantifying overall job satisfaction, Paper presented at the BHPS Research Conference, Colchester.
- Ryan, R.,M. & Deci, E.,L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Salami, S., (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10(1): 31-38.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J., (1977). Who Gets Power and How They Hold on to It: A Strategic Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics* 5: 3–21.
- Shaw J.D., Delery J.E., Abdulla M.H.A., (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*, 56, 1021–1030.
- Silverthorne, C.P., (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York University Press.

- Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 14, 473-502.
- Spector, P.E., (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713
- Spector, P.E. (1997) Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. *Thousands Oaks, CA: Sage*.
- Spector, P.E. (2003). Industrial and organizational psychology –Research and practice. (3rd ed.), New York, John Wiley
- Spector, P.E. (2007). Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice.(5th ed.). John Wiley & Sons, Inc., NJ.
- Spector, P.E., (2011). Job satisfaction survey norms. Ανασύρθηκε από το <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssnorms.html>, στις 2/5/2013.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- Steers, R.M., Mowday, R.T., Shapiho D.L., (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29 (3), 379-387.
- Steijn, B. & Leisink P., (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Science*, 72 (2), 187-201.
- Stevens, P. A. (2005). The job satisfaction of English academics and their intentions to quit academe. NIESR Discussion Papers no. 262, National Institute of Economic and Social Research.
- Suliman, A., & Iles, P., (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.

- Super, D. E. (1970). *Work Values Inventory*. Boston: Houghton Mifflin
- Ting, Y., (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, 26(3), 313-334.
- Tolbert, P.S. and Moen, P., (1998). Men's and Women's Definitions of "Good" Jobs: Similarities and Differences by Age and Across. *Cornell University ILR School Digital Commons @ ILR*
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A., (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment, *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Vroom, V. H., (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Warr, P., (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford, Clarendon Press.
- Warsi S., Fatima N., Sahibzada S.A., (2009). Job satisfaction in banking workers. *Psicothema*, 13 (4), 629-635
- Wiener, Y., (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*: 7 (3), 418-28.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R., (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Williams, J., & Hazer, T., (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover: a re-analysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Witt, L., & Nye, L., (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 910-917.
- Wong C.S., Law K.S., (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

Wright, B., (2001). Public sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(4), 559-586.

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Άδειες χρήσης ερωτηματολογίων:

Valantis Matthaios

19/12/12

Κε. Λημνιε,

Ευχαριστώ για το ενδιαφέρον σας κ σας ενημερώνω ότι συμφωνώ με τη χρησιμοποίηση του ερωτηματολογίου για τις ανάγκες της διπλωματικής σας, με την προϋπόθεση να γίνει η σχετική αναφορά του ονόματος μου.
Σας εύχομαι καλή δύναμη και καλή επιτυχία.

Chrysovalantis K. Matthaios (Val.)