



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ
ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ**

ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΕΥΘΥΜΙΑΔΟΥ - ΧΟΥΤΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΙΧΑΛΗΣ ΤΑΛΙΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ, 2012

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ

ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΕΥΘΥΜΙΑΔΟΥ - ΧΟΥΤΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΙΧΑΛΗΣ ΤΑΛΙΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ, 2012

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT.....	10
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	15
2.1. Ορισμός της οργανωσιακής δέσμευσης.....	15
2.2. Οι διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης	16
2.3. Η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης για τους οργανισμούς	17
2.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση	19
3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	24
3.1. Ορισμός και σημασία της υποκίνησης των εργαζομένων	24
3.2. Θεωρίες υποκίνησης	25
3.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση των εργαζομένων	28
4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	31
5. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ.....	31
6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
6.1. Τεκμηρίωση της επιλογής του θέματος	33
6.2. Σκοπός της έρευνας	34
6.3. Πεδίο έρευνας – Ορισμός δείγματος	35
6.4. Το εργαλείο της έρευνας.....	36
6.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία του εργαλείου	38
6.6. Ηθικές προεκτάσεις	39
6.7. Διαδικασία συλλογής δεδομένων	39
6.8. Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων	39
6.9. Περιορισμοί της έρευνας	40
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	41
7.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	41
7.2. Εκτίμηση της οργανωσιακής δέσμευσης του επιστημονικού προσωπικού του ΓΝΛ	42

7.3. Εξαγωγή των παραγόντων – διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης, με τη μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης.....	43
7.4. Συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με τις δημογραφικές μεταβλητές ...	44
7.5. Αξιολόγηση παραγόντων υποκίνησης από το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ	50
7.6. Συσχέτιση των παραγόντων υποκίνησης με τις δημογραφικές μεταβλητές.....	54
7.7. Συσχέτιση οργανωσιακής δέσμευσης και παραγόντων υποκίνησης	56
8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	60
8.1. Οργανωσιακή δέσμευση του επιστημονικού προσωπικού του ΓΝΛ	60
8.2. Υποκίνηση του επιστημονικού προσωπικού του ΓΝΛ.....	64
8.3. Συσχέτιση οργανωσιακής δέσμευσης και υποκίνησης	66
8.4. Εισηγήσεις	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. Κλίμακα οργανωσιακής δέσμευσης και επιθυμητών παραγόντων παρακίνησης	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. Άδεια χρήσης της κλίμακας μέτρησης TCM.....	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3. Άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου επιθυμητών παραγόντων υποκίνησης.....	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4. Άδεια διεξαγωγής της έρευνας από τις Ιατρικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας Κύπρου	92

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μιχάλη Τάλια για την καθοδήγηση, τα εποικοδομητικά του σχόλια και τη βοήθειά του στη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας.

Στον κ. Ανδρέα Παυλάκη για την πολύτιμη συμβολή του στην επιλογή του θέματος και τη διεκπεραίωση της έρευνας αυτής.

Σε όλους όσους συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα συμπληρώνοντας με προθυμία το ερωτηματολόγιο.

Σε όλους τους καθηγητές μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, κ. Μάμα Θεοδώρου, κ. Κωσταντίνα Δαβάκη, κ. Κρίστη Χασάπη και κ. Θάλεια Μπελάλη, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου έδωσαν.

Στην οικογένειά μου για τη στήριξη, τη συμπαράσταση και τη βοήθειά της σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η οργανωσιακή δέσμευση και η υποκίνηση των εργαζομένων είναι παράγοντες καθοριστικοί για την απόδοση των εργαζομένων. Η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στα συναισθήματα των εργαζομένων για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και το δεσμό τους με αυτόν. Περιλαμβάνει τρεις επιμέρους διαστάσεις: τη συναισθηματική, τη δέσμευση λόγω συνέχειας και την κανονιστική, που αντικατοπτρίζουν αντίστοιχα την επιθυμία, την ανάγκη και την υποχρέωση να παραμείνει κανείς στον οργανισμό όπου εργάζεται. Η υποκίνηση είναι οι δυνάμεις που ωθούν τους εργαζομένους να δραστηριοποιηθούν προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Διακρίνεται σε εσωτερική που αποσκοπεί στην ικανοποίηση εσωτερικών αναγκών και σε εξωτερική που αποσκοπεί στην επίτευξη υλικών κυρίως αμοιβών ή την αποφυγή ανεπιθύμητων συνεπειών.

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην αποτύπωση του βαθμού της οργανωσιακής δέσμευσης του επιστημονικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας με την υπηρεσία τους και στον προσδιορισμό των παραγόντων εκείνων που τους υποκινούν. Στοχεύει επίσης, στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και παραγόντων υποκίνησης, καθώς και του βαθμού συσχέτισής τους με τις δημογραφικές μεταβλητές.

Για τη διερεύνηση του θέματος και τη διεξαγωγή της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της οργανωσιακής δέσμευσης TCM των Meyer και Allen και το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης των παραγόντων υποκίνησης του Manolopoulos. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε επιλεγμένο δείγμα του ιατρικού, νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού του Γ.Ν.Λ, το οποίο επιλέχθηκε με τη μέθοδο δειγματοληψίας ευκολίας.

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 17.0. Πραγματοποιήθηκαν διαδικασίες περιγραφικής στατιστικής, παραγοντική ανάλυση, μέθοδοι επαγωγικής στατιστικής, όπως το t-test για ανεξάρτητα δείγματα, η ανάλυση μονής κατεύθυνσης (One-way ANOVA), οι συγκρίσεις κατά ζεύγη (post hoc) και πίνακες συσχέτισης.

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι το επιστημονικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας χαρακτηρίζεται από θετικού βαθμού οργανωσιακή δέσμευση (4,69), ενώ αισθάνεται περισσότερο δέσμευση λόγω συνέχειας (5,11) για την υπηρεσία του, σε μικρότερο βαθμό συναισθηματική δέσμευση (4,97) και ακόμη λιγότερο κανονιστική

δέσμευση (3,95). Επίσης, το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ παρακινείται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης. Τόσο η δέσμευση όσο και η υποκίνηση διαφέρει στις διάφορες ομάδες με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή δέσμευση, συναισθηματική δέσμευση, δέσμευση λόγω συνέχειας, κανονιστική δέσμευση, εσωτερική υποκίνηση, εξωτερική υποκίνηση, επιστημονικό προσωπικό Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας.

ABSTRACT

Organizational commitment must be considered fundamental to any organization. It can be explained as the force which binds an individual to an organization in which they are employed.

This can be divided in three distinguishable components: reflecting a desire (affective commitment), a need (continuance commitment) and an obligation (normative commitment) to maintain employment within the organization.

Incitement is what empowers employees to materialize organizational objectives. This emerges both within, as well as beyond an individual employee, to initiate work-related behavior. Intrinsic motivated behavior is oriented towards the satisfaction of innate psychological needs, whereas extrinsic motivated behavior refers to the performance of an activity in order to attain separable outcome, most importantly monetary compensation.

The purpose of this study is to explore the organizational commitment and its components, of the scientific personnel at Nicosia General Hospital, as well as determining the factors which instigates them. Furthermore it investigates the relationship between organizational commitment and incitement factors, as well as their correlation to demographic variables.

For the purpose of this investigation the TCM Organizational Commitment survey, Meyer and Allen, and Motivation incentives, Manolopoulos, questionnaires were distributed amongst a sample (selected by convenience sampling) of medical, nursing and paramedical personnel of Nicosia General Hospital.

SPSS 17.0 was used for the purpose of statistical data analysis. Procedures performed such as descriptive statistics, factor analysis, statistical inference methods, such as t-test for independent samples, one- way ANOVA, post hoc comparison and correlation tables.

The current study showed that the scientific personnel of Nicosia General Hospital is characterized by positive degree of organizational commitment (4,69), while

continuance commitment to its department is more evident (5,11). At a lesser degree is the affective commitment (4,97) and even less normative commitment (3,95). Furthermore, the personnel are motivated largely due to extrinsic motivational factors. Both commitment and incitement differs in the various groups based on their demographic characteristics.

Key words: organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, intrinsic motivational behaviour, extrinsic motivational beahaviour, scientific personnel Nicosia General Hospital.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πολλά είναι τα πλεονεκτήματα από την οργανωσιακή δέσμευση και την υποκίνηση των εργαζομένων, καθώς και οι δύο είναι στενά συνδεδεμένες με την υλοποίηση της στρατηγικής του κάθε οργανισμού (Smith, 2009). Η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού προϋποθέτει το σαφή και ξεκάθαρο προσδιορισμό τους, καθώς και το σχεδιασμό των επιμέρους δράσεων που απαιτούνται για την επίτευξή τους. Όμως, όσο ξεκάθαροι και κατανοητοί και αν είναι οι στόχοι στρατηγικής, είναι δυνατό να αποτύχουν πλήρως, εάν δεν υπάρχει δέσμευση και υποκίνηση των εργαζομένων (Smith, 2009).

Τόσο η οργανωσιακή δέσμευση όσο και η υποκίνηση ενεργοποιούν τους ανθρώπους και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο (Meyer et al, 2004). Η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στο δεσμό των εργαζομένων με τον οργανισμό, στον οποίο εργάζονται, ώστε να συνεχίσουν τις προσπάθειές τους μέχρι την ολοκλήρωση συγκεκριμένων στόχων (Meyer & Herscovitch, 2001). Η υποκίνηση είναι η δύναμη που ωθεί τους εργαζομένους να ενεργήσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί ο τελικός σκοπός και είναι καθοριστικός παράγοντας για τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια της συμπεριφοράς – δράσης (Pinder, 1998).

Η μεγάλη σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης και της υποκίνησης για τους οργανισμούς αναδεικνύεται και από την εκτενή έρευνα και βιβλιογραφία που υπάρχει για τις έννοιες αυτές. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν μέσα από την εν λόγω έρευνα, στοχεύουν στην κατανόηση, την πρόβλεψη και την τροποποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι θεωρίες της δέσμευσης εστιάζονται στην ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, τις παραιτήσεις και τις αποχωρήσεις των εργαζομένων ή αντίθετα την προσκόλλησή τους στον οργανισμό, ενώ οι θεωρίες της υποκίνησης επικεντρώνονται στο πώς είναι δυνατό να επηρεάσει κανείς την ανθρώπινη συμπεριφορά ώστε να υλοποιήσει συγκεκριμένους στόχους (Meyer et al, 2004).

Ιδιαίτερα στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπως τα νοσοκομεία, η οργανωσιακή δέσμευση και η υποκίνηση των εργαζομένων αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό οφείλεται στο ότι η

παραγωγική διαδικασία σε αυτούς τους οργανισμούς, στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην εργασία του προσωπικού τους. Γι' αυτό άλλωστε χαρακτηρίζονται ως οργανισμοί έντασης εργασίας. Κατά συνέπεια κάθε παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, όπως η δέσμευση και η υποκίνηση, γίνεται πεδίο έρευνας.

Ακόμη περισσότερο στα δημόσια νοσοκομεία τα οποία έχουν τις ιδιαιτερότητές τους όσο αφορά στη διοικητική λειτουργία στο σύνολό της, είναι ενδιαφέρον να διερευνηθεί ο βαθμός δέσμευσης και υποκίνησης των εργαζομένων. Το εύρος της αυτονομίας και της εξουσίας των διευθυντών αλλά και όλων των εργαζομένων στο νοσοκομείο, τα κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται και προάγονται οι εργαζόμενοι, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης στον εργασιακό χώρο, η αναγνώριση ή όχι της προσφοράς τους, πιθανότατα επηρεάζουν την ψυχολογία τους και κατά συνέπεια την απόδοσή τους στην εργασία τους. Η διακίνηση των εργαζομένων από και προς το δημόσιο νοσοκομείο πιθανόν να επηρεάζεται και από την κουλτούρα της κοινωνίας και τις πεποιθήσεις τους όσον αφορά την εργοδοσία από το δημόσιο τομέα. Από την άλλη, η κεντρική θέση που κατέχει το νοσοκομείο μέσα στην κοινωνία λόγω του ρόλου του στην παροχή υπηρεσιών υγείας σε όλο τον πληθυσμό ανεξάρτητα από την κοινωνικοοικονομική θέση του καθενός, αλλά και λόγω του υψηλού οικονομικού κόστους λειτουργίας του το οποίο ολοένα και αυξάνεται, καθιστά ακόμη πιο σημαντική τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων στο δημόσιο νοσοκομείο, όπως η υποκίνηση και η δέσμευση.

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην αποτύπωση του βαθμού της οργανωσιακής δέσμευσης του επιστημονικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας (ΓΝΛ) με την υπηρεσία τους και στον προσδιορισμό των παραγόντων εκείνων που τους παρακινούν. Η έρευνα στοχεύει επίσης, στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και παραγόντων υποκίνησης, καθώς και του βαθμού συσχέτισής τους με τις δημογραφικές μεταβλητές.

Για τη διερεύνηση του θέματος και τη διεξαγωγή της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της οργανωσιακής δέσμευσης TCM, που δημιουργήθηκε από τους Meyer και Allen (1991) και τροποποιήθηκε από τους Meyer, Allen και Smith (1993),

καθώς και το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης των παραγόντων υποκίνησης που αναπτύχθηκε από το Manolopoulos (2008). Το ερωτηματολόγιο αυτό διανεμήθηκε σε επιλεγμένο δείγμα του επιστημονικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων.

Η δομή της εργασίας περιλαμβάνει το γενικό μέρος και το ειδικό μέρος. Στο πρώτο γίνεται μια αναφορά στους ορισμούς και τις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, τη σημασία της για τους οργανισμούς, καθώς και στους παράγοντες που την επηρεάζουν σύμφωνα με τα βιβλιογραφικά δεδομένα. Ακολούθως αναφέρονται οι θεωρίες της υποκίνησης, η σημασία της για τους οργανισμούς και οι παράγοντες που την επηρεάζουν με βάση τη βιβλιογραφία. Τέλος, δίνονται κάποια στοιχεία για την οργανωσιακή δομή και τον τρόπο διοίκησης του ΓΝΛ. Στο ειδικό μέρος περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των στοιχείων και την ανάλυση των αποτελεσμάτων και τέλος, αναλύονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα από την έρευνα.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

2.1. Ορισμός της οργανωσιακής δέσμευσης

Η δέσμευση στο χώρο εργασίας είναι δυνατό να κατευθύνεται προς διαφορετικούς στόχους: το επάγγελμα, τον οργανισμό, τον προϊστάμενο, τους συνεργάτες ή το πρόγραμμα, στο οποίο εργάζεται κάποιος (Meyer et al, 2004). Η δέσμευση στον κάθε στόχο μπορεί να συνυπάρχει και να επηρεάζεται από τη δέσμευση προς τους υπόλοιπους (Meyer et al, 2004). Σίγουρα όμως, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την οργανωσιακή δέσμευση, από τη δεκαετία του '60 μέχρι σήμερα, οι οποίοι αντανakλούν μια ή περισσότερες διαστάσεις. Αυτές είναι η συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου στον οργανισμό που εργάζεται, το υπολογιζόμενο κόστος που θα επιφέρει μια πιθανή αποχώρησή του από αυτόν και η ηθική υποχρέωσή του να παραμείνει στον οργανισμό. Ανάλογα με τη διάσταση στην οποία δίνεται έμφαση, μπορεί κανείς να διακρίνει τρεις προσεγγίσεις: τη συναισθηματική, την προσέγγιση του υπολογιζόμενου κόστους και την προσέγγιση της ηθικής υποχρέωσης (Meyer & Allen, 1991).

Έτσι, σύμφωνα με το Buchanan (1974), η δέσμευση είναι η συναισθηματική προσκόλληση κάποιου στους στόχους και τις αξίες ενός οργανισμού, καθώς και στον ίδιο τον οργανισμό, προς όφελός του. Κατά παρόμοιο τρόπο, σύμφωνα με τους Mowaday et al (1979), η οργανωσιακή δέσμευση είναι ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος ταυτίζεται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και ενεργεί προς όφελός του. Περιλαμβάνει την αποδοχή των στόχων του οργανισμού εκ μέρους του εργαζομένου, την προθυμία του να εργαστεί σκληρά και να αποκτήσει περισσότερα προσόντα προς όφελος του οργανισμού και την επιθυμία του να παραμείνει μέλος του οργανισμού (Mowaday et al, 1979).

Ο Becker (1960) θεωρεί τη δέσμευση ως το αποτέλεσμα της αναγνώρισης του πιθανού κόστους που θα επιφέρει μια ενδεχόμενη αποχώρησή του από τον οργανισμό. Έτσι σύμφωνα με τη θεωρία του (side-bet theory), ο εργαζόμενος εξακολουθεί να εργάζεται στον ίδιο οργανισμό, για να μη χάσει οποιαδήποτε από τα

ωφελήματα που του προσφέρει η εργασία του, όπως η αμοιβή ή οι κοινωνικές επαφές.

Η προσέγγιση του Kanter (1968) συνδυάζει τις δύο παραπάνω προσεγγίσεις. Έτσι, σύμφωνα με αυτή, η δέσμευση καθορίζεται από το συναισθηματικό δέσιμο με την ομάδα, αλλά και το υπολογιζόμενο κέρδος που θα έχει εάν παραμείνει στον οργανισμό ή αντίθετα από το κόστος που θα επιφέρει η ενδεχόμενη αποχώρησή του από τον οργανισμό.

Μια τρίτη προσέγγιση είναι αυτή, που δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ηθική υποχρέωση του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό. Ο εργαζόμενος που είναι δεσμευμένος με τον οργανισμό είναι αυτός που θεωρεί ηθικά ορθό να παραμείνει στον οργανισμό χωρίς να υπολογίζει τη δική του ικανοποίηση ή την προσωπική του ανάπτυξη (Marsh & Mannari, 1977). Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η δέσμευση προκύπτει από την εσωτερίκευση κανονιστικών πιέσεων, οι οποίες οδηγούν σε δράση προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ως αποτέλεσμα της πεποίθησης του εργαζομένου ότι αυτό είναι το ορθό και το ηθικό (Wiener, 1982).

Οι Meyer και Allen (1991) ορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση ως τη ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση του εργαζομένου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και που καθορίζει την απόφασή του να εξακολουθήσει να είναι μέλος του οργανισμού αυτού ή όχι.

2.2. Οι διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης

Συνοψίζοντας την πληθώρα των ορισμών που δόθηκαν για την οργανωσιακή δέσμευση, γίνεται φανερό ότι δεν είναι μια ενιαία μεταβλητή, αλλά αντίθετα πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια. Όπως προκύπτει και από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η αναγνώριση των επιμέρους παραμέτρων της είναι πολύ σημαντική, γιατί καθεμιά επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες και επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο τη συμπεριφορά του εργαζομένου.

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 γιατί είναι μέλος του οργανισμού. Η εμπλοκή αφορά στην επιθυμία να καταβάλει προσωπική προσπάθεια προς όφελος του οργανισμού. Τέλος, η πίστη είναι το συναίσθημα της υποχρέωσης να παραμείνει στον οργανισμό.

Κατά τους O'Reilly και Chatman (1986) η οργανωσιακή δέσμευση περιλαμβάνει τη συμμόρφωση, την ταύτιση και την εσωτερικοποίηση. Η συμμόρφωση αναφέρεται στην υιοθέτηση της κατάλληλης στάσης και συμπεριφοράς από τον εργαζόμενο προκειμένου να αποκομίσει οφέλη. Η ταύτιση προκύπτει από το σεβασμό του εργαζομένου στις αξίες της ομάδας ακόμα και αν δεν τις αποδέχεται, ενώ η εσωτερικοποίηση προκύπτει από την επιρροή της ομάδας στον εργαζόμενο και την υιοθέτηση των στάσεων και συμπεριφορών των μελών της ομάδας που είναι σύμφωνες με τις δικές του αξίες.

Οι Meyer και Allen (1991), διακρίνουν τις εξής τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης: τη συναισθηματική, τη δέσμευση λόγω συνέχειας και την κανονιστική, που αντικατοπτρίζουν αντίστοιχα την επιθυμία, την ανάγκη και την υποχρέωση να παραμείνει κανείς στον οργανισμό όπου εργάζεται. Η συναισθηματική αναφέρεται στο συναισθηματικό δέσιμο του εργαζομένου με τον οργανισμό. Η δέσμευση λόγω συνέχειας σχετίζεται με το πώς ο εργαζόμενος εκτιμά το κόστος που θα επιφέρει μια ενδεχόμενη αποχώρηση από τον οργανισμό για τον ίδιο. Τέλος, η κανονιστική δέσμευση αποτελεί το αίσθημα της υποχρέωσης του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό (Meyer & Allen, 1991). Η διάκριση των τριών αυτών διαστάσεων είναι η πλέον αποδεκτή και ευρέως χρησιμοποιούμενη θεωρία για σκοπούς έρευνας.

2.3. Η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης για τους οργανισμούς

Η οργανωσιακή δέσμευση είναι μια δύναμη που «δένει» κάποιον με μια σειρά δράσεων με σκοπό την επίτευξη κάποιου στόχου (Meyer & Herscovitch, 2001). Ως επακόλουθο, ο εργαζόμενος που χαρακτηρίζεται από οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζει μικρές πιθανότητες να παραιτηθεί και να αποχωρήσει από τον οργανισμό που εργάζεται (Guest, 1991). Η μείωση των παραιτήσεων και των εναλλαγών των εργαζομένων έχουν ιδιαίτερη σημασία για ένα οργανισμό, καθώς κάθε εργαζόμενος που αποχωρεί παίρνει μαζί του γνώσεις και εμπειρίες, με συνεπακόλουθο ο

οργανισμός να αναγκάζεται να εκπαιδεύσει άλλο άτομο για τη αντικατάστασή του πρώτου, ξοδεύοντας χρόνο και χρήμα (Χατζηχαλαράμπος, 2010).

Από την άλλη, η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού δεν εξασφαλίζεται μόνο με τη συγκράτηση και τη διατήρηση του ίδιου ανθρώπινου δυναμικού (Meyer & Allen, 1991). Χρειάζεται επιπλέον, εργαζομένους που να δουλεύουν με ζήλο προς όφελος του οργανισμού, που να προσπαθούν να προσφέρουν ακόμη περισσότερα από όσα αναμένεται από αυτούς (Katz, 1964. Organ, 1987). Η επιθυμία τους να συνεισφέρουν στον οργανισμό καθορίζεται όχι μόνο από το εάν αισθάνονται δεσμευμένοι με τον οργανισμό, αλλά και από τη διάσταση της δέσμευσης που πιθανό να αισθάνονται (Meyer & Allen, 1991). Έτσι, αναμένεται ότι όσοι αισθάνονται συναισθηματικά δεσμευμένοι με τον οργανισμό και άρα επιθυμούν να παραμείνουν σε αυτόν, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτούς που αισθάνονται την ανάγκη (δέσμευση λόγω συνέχειας) ή την υποχρέωση (κανονιστική δέσμευση) να παραμείνουν σε αυτόν. Βέβαια, η κανονιστική δέσμευση πιθανό να συνοδεύεται από το αίσθημα της υποχρέωσης για ακόμη μεγαλύτερη και ουσιαστική προσφορά. Αντίθετα, όσοι αισθάνονται την ανάγκη να παραμείνουν είτε γιατί δεν έχουν εναλλακτικές λύσεις, είτε γιατί θεωρούν απαραίτητη την αμοιβή που έχουν, πιθανότατα να μη θεωρούν απαραίτητο να καταβάλουν ιδιαίτερα μεγάλη προσπάθεια (Meyer & Allen, 1991).

Πραγματικά, όπως προκύπτει από την έρευνα των Meyer και Herscovitch (2001), ο εργαζόμενος που είναι συναισθηματικά δεσμευμένος με ένα οργανισμό, εμφανίζει καλύτερη απόδοση, αισθάνεται ως μέλος του οργανισμού, δεν απουσιάζει χωρίς σοβαρό λόγο από την εργασία του και γενικά επιλέγει συμπεριφορές ωφέλιμες για τον οργανισμό. Η κανονιστική δέσμευση εμφανίζει μικρότερη συσχέτιση με την απόδοση του εργαζομένου, ενώ αντίθετα η δέσμευση λόγω συνέχειας εμφανίζει καμιά ή αρνητική συσχέτιση (Meyer & Herscovitch, 2001).

Σύμφωνα με το Smith (2009), η οργανωσιακή δέσμευση είναι απαραίτητη για την υλοποίηση της στρατηγικής ενός οργανισμού, η οποία αποτελεί ένα σημαντικό, σύνθετο και πολύπλοκο πρόβλημα της διοικητικής διαδικασίας. Πέρα και πάνω από το σωστό προγραμματισμό, την ύπαρξη οργανωσιακής δομής, το σαφή και ξεκάθαρο προσδιορισμό των στόχων του οργανισμού, το σχεδιασμό των επιμέρους δράσεων

που απαιτούνται για την επίτευξή τους, την επικοινωνία και την ενημέρωση των εργαζομένων για τους στόχους και τα σχέδια δράσης και την ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου, πρέπει να υπάρχει δέσμευση των εργαζομένων. Η απουσία της μπορεί να δικαιολογήσει το χάσμα ανάμεσα στη στρατηγική που σχεδιάστηκε και σε αυτή που υλοποιήθηκε, καθώς η υλοποίηση της στρατηγικής δεν εξαρτάται μόνο από τον προϊστάμενο αλλά και από τον τελευταίο εργαζόμενο. Η ικανότητα των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις και να ενεργούν προς όφελος του οργανισμού ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες, σχετίζεται με τη δέσμευση που αισθάνονται και επηρεάζεται από τη διάσταση (συναισθηματική, κανονιστική ή λόγω συνέχειας) και την κατεύθυνση (προς τον οργανισμό, τον προϊστάμενο, την ομάδα, τον πελάτη) της δέσμευσης που τους χαρακτηρίζει.

Πέρα από τις θετικές επιπτώσεις της δέσμευσης στους οργανισμούς, υπάρχουν και οι θετικές επιπτώσεις στον ίδιο τον εργαζόμενο. Η οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζει θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με πληθώρα ερευνών (Mathieu & Farr, 1991). Η εργασιακή ικανοποίηση αφορά στα θετικά συναισθήματα ενός εργαζομένου που απορρέουν από την εκτίμησή του για το επάγγελμά του ή την εργασιακή του εμπειρία (Locke, 1976). Ενώ υπάρχει συμφωνία ως προς τη θετική συσχέτισή τους, υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις ως προς το ποια προκαλεί ποια. Έτσι, ενώ οι Bateman και Strasser (1984) υποστηρίζουν ότι η δέσμευση οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση, οι Marsh και Mannari (1977) και οι Williams και Hazer (1986) υποστηρίζουν αντίθετα ότι η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί στη δέσμευση. Από την άλλη, οι Porter et al (1974) συμπεραίνουν ότι οι δύο αυτές έννοιες απλά συσχετίζονται, σε αντίθεση με τους Curry et al (1986) που δε συμφωνούν ότι η μια οδηγεί στην άλλη.

Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, η οργανωσιακή δέσμευση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, αλλά και για την ψυχολογία των εργαζομένων.

2.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση

Η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης για τους οργανισμούς, οδήγησε πολλούς ερευνητές στη διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που την επηρεάζουν θετικά ή

αρνητικά. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να διακριθούν στους παράγοντες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, της εργασίας και του οργανισμού. Κάθε παράγοντας είναι δυνατό να επηρεάζει σε άλλοτε άλλο βαθμό τις τρεις διαστάσεις της δέσμευσης.

Οι δημογραφικοί παράγοντες, όπως η ηλικία, το φύλο, η εργασιακή εμπειρία και το επίπεδο μόρφωσης επηρεάζουν σε μικρό βαθμό τη συναισθηματική δέσμευση, αλλά αυτή η συσχέτιση δεν είναι συνεπής (Meyer et al, 1991) ούτε ανεξάρτητη άλλων μεταβλητών (Salancik, 1977), όπως τα κεκτημένα και οι αμοιβές. Από τους δημογραφικούς παράγοντες, οι σημαντικότεροι είναι η ηλικία και η εργασιακή εμπειρία όσο αφορά την αλληλεπίδραση με τη δέσμευση (Brimeyer et al, 2010. Glisson & Durick, 1988).

Αναλυτικότερα, αναφέρεται ότι μικρότερης ηλικίας εργαζόμενοι, με μικρότερη εμπειρία είναι λιγότερο δεσμευμένοι σε σχέση με εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας (Super, 1957). Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η δέσμευση στην αρχή της καριέρας είναι υψηλή, μετά μειώνεται και τελικά αυξάνει και πάλι ώστε να σχηματίζεται μια καμπύλη σε σχήμα «U» (Morrow & McElroy, 1987. Reilly & Orsak, 1991. Allen & Meyer, 1993. Cohen, 1993). Πιθανότατα αυτό οφείλεται στο ότι οι νεοεισερχόμενοι σε ένα οργανισμό διακατέχονται από ενθουσιασμό και διάθεση να προσφέρουν και να πετύχουν τους στόχους τους. Εάν με την πάροδο του χρόνου οι προσδοκίες τους δεν επαληθευτούν, απογοητεύονται και επιθυμούν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Εάν δεν αποχωρήσουν, αλλά παραμείνουν για πολλά χρόνια στον ίδιο οργανισμό, οι εργαζόμενοι αποκτούν θετικές εμπειρίες και αισθάνονται δεσμευμένοι τόσο με την ομάδα όσο και με τον οργανισμό (Cohen, 1993).

Από την έρευνα των Stevens et al (1978) προκύπτει ότι το σύνολο των χρόνων που ένας εργαζόμενος παραμένει σε ένα οργανισμό έχει θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση, σε αντίθεση με τα χρόνια που παραμένει στην ίδια θέση εργασίας.

Ο Steers (1977) βρήκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ εκπαίδευσης και δέσμευσης, αλλά θετική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και ανάγκης για επίτευξη στόχων, μέσα από την έρευνά του σε μεγάλο δείγμα εργαζομένων σε νοσοκομείο.

Το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση δεν εμφανίζουν ουσιώδη συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση (Giffords, 2009. Jahargir, 2009. Suliman & Ples, 2000). Υπάρχουν όμως έρευνες που υποστηρίζουν ότι οι παντρεμένοι (Salami, 2008) άνδρες (Kalenberg et al, 1995) και γυναίκες (Scandura & Lankau, 1997) εμφανίζουν μεγαλύτερη δέσμευση, είτε ως αποτέλεσμα της επιθυμίας τους να έχουν σταθερό εισόδημα, είτε ως αποτέλεσμα της προσπάθειας τους να συνδυάσουν επαγγελματικές και οικογενειακές υποχρεώσεις.

Σε αντίθεση με τους δημογραφικούς παράγοντες, οι προσδοκίες του εργαζομένου και οι ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει με την εργασία του είναι ισχυρότεροι ρυθμιστικοί παράγοντες της συναισθηματικής δέσμευσης (Meyer & Allen, 1991). Σε αυτούς περιλαμβάνονται η επιθυμία για επίτευξη στόχων και καταξίωση, το ενδιαφέρον αντικείμενο, η πρόκληση, η επαγγελματική ανέλιξη, η δημιουργία δεσμών και η αυτονομία.

Οι αμοιβές του εργαζομένου για το έργο που παράγει, επηρεάζουν τα συναισθήματά του για την εργασία του και τον οργανισμό και κατά συνέπεια είναι καθοριστικές για τη δέσμευση που αισθάνεται (Lincoln & Kalleberg, 1990). Οι αμοιβές αυτές μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές αμοιβές είναι αυτές που σχετίζονται με την εργασία, όπως η ποικιλομορφία του αντικειμένου, η πρόκληση και η αυτονομία. Αυτές συνδέονται με τη συναισθηματική δέσμευση. Οι εξωτερικές αμοιβές, όπως ο μισθός, οι προαγωγές, οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη, το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον εργασίας, εμφανίζουν θετική συσχέτιση με τη δέσμευση λόγω συνέχειας (O'Reilly & Chatman, 1986). Ταυτόχρονα όμως, η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη, η εκπαίδευση και η βελτίωση των ικανοτήτων του εργαζομένου, αλλά και η αναγνώριση της προσπάθειας, ενισχύουν τη συναισθηματική δέσμευση (Weng et al, 2010).

Η εκτίμηση ενός εργαζομένου ότι αποχωρώντας από ένα οργανισμό θα χάσει εργασιακές ευκαιρίες, οδηγεί σε δέσμευση λόγω συνέχειας. Η τελευταία ενισχύεται

ακόμη περισσότερο καθώς μειώνονται οι εναλλακτικές ευκαιρίες για εργασία ή καθώς αυξάνονται τα όσα επενδύει κανείς σε έναν οργανισμό (Rusbult & Farrell, 1983). Η απόκτηση δεξιοτήτων που δεν είναι εύκολο να αξιοποιηθούν σε άλλο οργανισμό εμφανίζει θετική συσχέτιση με αυτή τη διάσταση της δέσμευσης (Meyer & Allen, 1984). Έτσι, η αίσθηση ότι με την αποχώρησή του θα πάει χαμένος ο χρόνος και η προσπάθεια που κατέβαλε για να αποκτήσει γνώσεις και εμπειρίες, οδηγεί σε δέσμευση λόγω συνέχειας, ιδιαίτερα εάν υπάρχουν λίγες ή και καθόλου εναλλακτικές επιλογές (Rusbult & Farrell, 1983).

Σημαντικοί είναι επίσης οι παράγοντες που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση της προσωπικότητας του εργαζομένου με το εργασιακό περιβάλλον. Έτσι, το να αισθάνεται κανείς ότι τα προσόντα και η εργασιακή του εμπειρία αξιοποιούνται στη θέση εργασίας που κατέχει, αυξάνει τη συναισθηματική δέσμευση (Hackman & Oldham, 1976. Hulin & Blood, 1968). Επίσης, υπάρχει θετική συσχέτιση της συναισθηματικής δέσμευσης με την πεποίθηση των εργαζομένων ότι η διοίκηση του οργανισμού τους παρέχει στήριξη, ενδιαφέρεται γι' αυτούς και εκτιμά τη συνεισφορά τους (Eisenberger et al, 1990). Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η δέσμευση λόγω συνέχειας δεν εμφανίζει συσχέτιση με τους παράγοντες αυτούς, παρόλο που έμμεσα ενισχύεται και αυτή η διάσταση της δέσμευσης, αφού δημιουργείται εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Ομοίως, η πεποίθηση των εργαζομένων και κυρίως των προϊσταμένων ότι αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους και αποδίδονται σε αυτούς τα όσα είχαν προσυμφωνηθεί, εμφανίζει θετική συσχέτιση με τη συναισθηματική δέσμευση (Buchanan, 1974).

Οι δομές και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, όπως η ύπαρξη ξεκάθαρης πολιτικής και διαδικασιών, η σαφήνεια των ρόλων και των καθηκόντων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, επηρεάζουν τη συναισθηματική δέσμευση (Meyer & Allen, 1991). Η επιρροή αυτή πιθανόν να είναι έμμεση και να επηρεάζεται από τη σχέση με τον προϊστάμενο.

Το στυλ ηγεσίας και η διαμορφούμενη οργανωσιακή κουλτούρα και υποκουλτούρα του οργανισμού επηρεάζουν τη δέσμευση (Lok et al, 2005). Συγκεκριμένα, το ανθρωποκεντρικό στυλ ηγεσίας σε συνδυασμό με την καινοτομική ή την υποστηρικτική υποκουλτούρα, η οποία διαμορφώνεται επηρεάζουν περισσότερο τη

δέσμευση παρά η ηγεσία με γραφειοκρατικό προσανατολισμό και η γραφειοκρατική υποκουλτούρα¹.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι έρευνες που συγκρίνουν το βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Οι περισσότερες από αυτές υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο δεσμευμένοι με τον οργανισμό (Solomon, 1986. Karl & Satton, 1998. Naff & Crum, 1999). Αντίθετα, έρευνα που έγινε στην Ελλάδα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι πιο δεσμευμένοι με την υπηρεσία τους από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (Markovits et al, 2007). Πιθανότατα αυτό οφείλεται στο ότι οι συνθήκες εργασίας στο δημόσιο τομέα, όπως ο ψηλότερος μισθός κατά την εισδοχή, η σταθερότητα, η εγγυημένη αύξηση του μισθού, είναι πιο κοντά στις αξίες της ελληνικής κοινωνίας. Τέλος ο Chouldry (1989) δε βρήκε διαφορά στην οργανωσιακή δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα.

Η εσωτερικοποίηση κανονιστικών πιέσεων, που προκύπτουν από την κοινωνικοποίηση του ατόμου, την κουλτούρα της κοινωνίας ή την οργανωσιακή κουλτούρα είναι καθοριστικοί παράγοντες για την πρόκληση δέσμευσης σε ένα εργαζόμενο (Wiener, 1982). Πρόκειται κυρίως για την κανονιστική διάσταση της δέσμευσης για την οποία δεν υπάρχουν εμπειρικά αποτελέσματα παρά μόνο θεωρητικά δεδομένα. Σημαντικός παράγοντας για την κανονιστική δέσμευση είναι η τάση των οργανισμών να θέτουν όρους για τα οφέλη που παρέχουν στους υπαλλήλους τους, όπως την εκπαίδευση. Οι όροι αυτοί μπορεί να είναι η υποχρέωση του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό για ορισμένο χρονικό διάστημα, ώστε να αποδώσει σε αυτόν τα όσα κέρδισε από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που του προσφέρθηκε. Στην αντίθετη περίπτωση της αποχώρησής του πριν το διάστημα αυτό,

¹ Η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας με σκοπό την επίτευξη κάποιων στόχων (Stogdill, 1974). Η ηγεσία διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό την υποκουλτούρα του τμήματος - στο βαθμό που το επιτρέπει η κουλτούρα του οργανισμού (Camall, 2002).

Η γραφειοκρατική κουλτούρα εμφανίζει σαφή και ξεκάθαρο προσδιορισμό της ευθύνης και της εξουσίας, στηρίζεται σε διαδικασίες και κανονισμούς και χαρακτηρίζεται από αυστηρό έλεγχο (Wallach, 1983).

Η καινοτομική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από επιχειρηματικότητα, αλλαγή, δυναμική και ενθουσιασμό, επιτρέπει την πρόκληση, τον πειραματισμό και τη δημιουργικότητα (Wallach, 1983).

Η υποστηρικτική κουλτούρα στηρίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις και αξίες, στην εμπιστοσύνη, στην ασφάλεια, στην ενθάρρυνση και στη συνεργασία (Wallach, 1983).

πιθανό να υποχρεωθεί ο εργαζόμενος να αποπληρώσει το κόστος της εκπαίδευσής του. Ακόμη οι συμφωνίες των οργανισμών με εκπαιδευτικά ιδρύματα ή άλλους φορείς για την πρόσληψη των αποφοίτων ή των ανέργων ενισχύουν την πιθανότητα πρόκλησης κανονιστικής δέσμευσης (Scholl, 1981).

3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1. Ορισμός και σημασία της υποκίνησης των εργαζομένων

Η υποκίνηση στην εργασία είναι το σύνολο των ενεργητικών δυνάμεων που πηγάζουν από το ίδιο το άτομο αλλά και πέρα από αυτό, διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του στην εργασία και καθορίζουν τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκειά της (Pinder, 1998). Αποτελεί μια επιμέρους διαδικασία, στα πλαίσια της ηγεσίας και της καθοδήγησης, με την οποία ενεργοποιούνται οι ικανότητες και οι δυνατότητες των εργαζομένων με στόχο την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Η διαδικασία αυτή επηρεάζεται από ψυχολογικούς, κοινωνικοοικονομικούς και οργανωσιακούς παράγοντες (Selden & Brewer, 2000).

Η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών ενός οργανισμού και ταυτόχρονα η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων για υποκίνηση, ανταμοιβή και εργασιακή ικανοποίηση, αποτελούν πραγματική πρόκληση για κάθε οργανισμό (Amabile, 1993). Πολλές έρευνες καταδεικνύουν ότι η υποκίνηση σε συνδυασμό με την εργασιακή ικανοποίηση οδηγούν σε καλύτερη απόδοση των εργαζομένων (Deci et al, 1989. Poole & Jenkins, 1998). Καθώς είναι η δύναμη που προσδιορίζει την ποιότητα, την ποσότητα και την κατεύθυνση των προσπαθειών του εργαζομένου (Perry & Porter, 1982) είναι καθοριστικός παράγοντας για την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος, για την διεκπεραίωση των καθηκόντων του και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Επιπλέον, ο παρακινημένος εργαζόμενος παραμένει προσηλωμένος στους στόχους του οργανισμού.

Σε καμιά περίπτωση όμως, η υποκίνηση δεν υποκαθιστά τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Κατά τον ίδιο τρόπο και η έλλειψη των μέσων για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους δεν εξαλείφεται με την υποκίνηση.

3.2. Θεωρίες υποκίνησης

Οι θεωρίες για την υποκίνηση έχουν τις ρίζες τους στη ψυχολογία και επικεντρώνονται στο πώς είναι δυνατό να επηρεάσει κανείς την ανθρώπινη συμπεριφορά ώστε να υλοποιήσει συγκεκριμένους στόχους (Meyer et al, 2004). Στην πάροδο των χρόνων έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες περί της υποκίνησης.

Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, οι άνθρωποι ενεργούν με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών τους, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε γενικές κατηγορίες, με μια ιεραρχική δομή (Maslow, 1943). Κάθε ανάγκη αποτελεί παράγοντα υποκίνησης μέχρι να καλυφθεί και τότε το άτομο προχωρεί στην αμέσως επόμενη βαθμίδα της ιεραρχίας των αναγκών. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι φυσιολογικές ανάγκες, όπως η διατροφή, η ένδυση και η στέγη. Στη δεύτερη κατηγορία είναι οι ανάγκες ασφάλειας από φυσικά φαινόμενα, ασθένειες, επιθέσεις αλλά και η εξασφάλιση μόνιμης εργασίας και ασφάλισης. Στην επόμενη βαθμίδα τοποθετούνται οι κοινωνικές ανάγκες της φιλίας, της αποδοχής, της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, του ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο. Ακολουθεί η ανάγκη αυτοεκτίμησης, να αισθάνεται δηλαδή σημαντικός και να εκτιμώνται οι προσπάθειές του. Τέλος, η πέμπτη βαθμίδα περιλαμβάνει την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή της πραγματοποίησης όλων των φιλοδοξιών του.

Στην πραγματικότητα όμως, δεν υποκινούνται όλοι οι εργαζόμενοι από τους ίδιους παράγοντες στον ίδιο βαθμό. Αντίθετα, κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει τις επίκτητες ανθρώπινες ανάγκες για επίτευξη στόχων, δημιουργία δεσμών και απόκτηση εξουσίας, σε άλλοτε άλλο βαθμό, ανάλογα με την προσωπικότητά του, σύμφωνα με τη θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland (McClelland, 1953).

Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο Herzberg διαχωρίζει τους παράγοντες αυτούς σε δύο κατηγορίες (Herzberg, 1966). Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται η αμοιβή, η ασφάλεια εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, η διοίκηση του οργανισμού, η επίβλεψη, οι διαπροσωπικές σχέσεις, το κύρος και η προσωπική ζωή. Οι παράγοντες αυτοί δεν υποκινούν τους εργαζομένους, αλλά λειτουργούν ως παράγοντες εξάλειψης πιθανών

αντικινήτρων, καθώς εάν απουσιάζουν δημιουργούν δυσαρέσκεια. Γι' αυτό χαρακτηρίζονται ως παράγοντες συντήρησης ή αντικίνητρα. Οι παράγοντες που υποκινούν τους εργαζομένους, τα κίνητρα ή οι παράγοντες υποκίνησης, σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, την επίτευξη στόχων, την αναγνώριση της προσπάθειας, την εξέλιξη στην εργασία, τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και την υπευθυνότητα.

Η πιθανότητα ένα άτομο να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή να εργαστεί σκληρά για να πετύχει ένα στόχο, εξαρτάται από τις προτιμήσεις του για τα αποτελέσματα και τις προσδοκίες του (Vroom, 1964). Με άλλα λόγια, το άτομο κινητοποιείται από την επιθυμία του να πετύχει το στόχο του και να λάβει την αντίστοιχη ανταμοιβή. Η προσπάθειά του είναι ανάλογη της εκτίμησής του για την πιθανότητα που έχει να τον πετύχει, αλλά και της πεποίθησής του ότι η επιτυχία του θα ανταμειφθεί όπως συμφωνήθηκε εξ αρχής. Η ισχύς της παρακίνησης και η ανατροφοδότηση επηρεάζουν θετικά την απόδοση του ατόμου, ενώ μείζονος σημασίας είναι η αυτοεκτίμησή του και οι ικανότητές του (Smith, 2009).

Ταυτόχρονα, η εκτίμηση του εργαζομένου για την προσφορά του και τις απολαβές του, μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή του στην εργασία (Adams, 1963). Έτσι, εάν θεωρεί ότι τα όσα προσφέρει στην εργασία του, χρόνο, προσπάθεια, εμπειρία, γνώσεις είναι ισότιμα με αυτά που λαμβάνει από την εργασία του, όπως η αμοιβή, η ικανοποίηση, το κύρος και η κοινωνική καταξίωση, αισθάνεται δικαιοσύνη, σύμφωνα με τη θεωρία της ισοτιμίας. Όταν κρίνει ότι τα όσα προσφέρει είναι περισσότερα από όσα λαμβάνει, αισθάνεται αδικημένος και προσπαθεί να διορθώσει την αδικία, είτε μειώνοντας την προσφορά του, είτε απαιτώντας βελτίωση των απολαβών του ή του χρόνου εργασίας του. Κατά τον ίδιο τρόπο, η εκτίμηση της δικής του προσφοράς και των δικών του απολαβών και η σύγκρισή τους με αυτά των άλλων συναδέλφων του μπορεί να του δημιουργήσει το αίσθημα ισοτιμίας ή όχι, επηρεάζοντας και την απόδοσή του θετικά ή αρνητικά (Adams, 1963).

Η συμπεριφορά του ατόμου μπορεί να είναι εσωτερικά ή εξωτερικά υποκινούμενη, σύμφωνα με τη θεωρία του αυτοκαθορισμού (Deci & Ryan, 1985. Ryan & Deci, 2000). Η εσωτερικά υποκινούμενη συμπεριφορά είναι αυτή που οδηγεί στην ικανοποίηση εσωτερικών αναγκών, με αποτέλεσμα την πρόκληση ευχάριστων

συναισθημάτων. Σχετίζεται με την εσωτερική επιθυμία για πρόκληση, καινοτομία, ενίσχυση των δυνατοτήτων του, εξερεύνηση και διεύρυνση της γνώσης (Ryan & Deci, 2000). Αντίθετα η εξωτερικά υποκινούμενη συμπεριφορά αποσκοπεί στην επίτευξη κάποιων υλικών κυρίως αμοιβών ή την αποφυγή κάποιων ανεπιθύμητων συνεπειών. Επιδέχεται τέσσερεις τύπους ρύθμισης: την εξωτερική ρύθμιση (externally regulated), την εσωτερική πίεση (introjected regulation), την αναγνωρίσιμη ρύθμιση (identified regulation) και την ολοκληρωμένη ρύθμιση (integrated regulation) (Deci & Ryan, 1985). Η εξωτερικά ρυθμιζόμενη συμπεριφορά αποσκοπεί στην ικανοποίηση εξωτερικών πιέσεων, στην υλική ανταμοιβή ή την αποφυγή ανεπιθύμητων επιπτώσεων. Με την εσωτερική πίεση, το άτομο εσωτερικεύει και υιοθετεί μια κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά για να αποφύγει ανεπιθύμητα συναίσθημα ή για να κερδίσει το σεβασμό των άλλων. Η συμπεριφορά αυτή ικανοποιεί εξωτερικά πρότυπα και ως εκ τούτου επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες. Η αναγνωρίσιμη ρύθμιση είναι το αποτέλεσμα της συνειδητής εκτίμησης μιας συμπεριφοράς και των αναμενόμενων συνεπειών της. Παρά το ότι αυτή καθ' αυτή η δραστηριότητα δεν είναι ευχάριστη, πραγματοποιείται με σκοπό την επίτευξη ενός σημαντικού στόχου με ένα επιθυμητό αποτέλεσμα και ως εκ τούτου θεωρείται αυτοκαθοριζόμενη. Τέλος, η ολοκληρωμένη ρύθμιση αφορά σε συμπεριφορές που είναι συμβατές με τις αξίες και τις ανάγκες του ίδιου του ατόμου, χωρίς απαραίτητα η ίδια η δραστηριότητα να είναι ευχάριστη. Είναι όμως αποτέλεσμα ελεύθερης επιλογής.

Στη θεωρία καθορισμού των στόχων του Locke συνοψίζονται σχεδόν όλα τα παραπάνω. Σύμφωνα με αυτή, η διαδικασία της υποκίνησης των εργαζομένων αρχίζει με τον προσδιορισμό των στόχων του κάθε ατόμου που επιδιώκει να πετύχει με την εργασία του, τα οποία μπορεί να καθορίζονται από τον ίδιο ή από άλλους (Locke, 1997). Οι στόχοι αυτοί συνήθως απορρέουν από τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις του ατόμου, ενώ επηρεάζονται και από εξωτερικούς παράγοντες, όπως την εμπειρία και το κοινωνικό περιβάλλον. Η αυτοεκτίμηση και οι πεποιθήσεις αποτελεσματικότητας, που δημιουργούν σε ένα άτομο την αίσθηση ότι μπορεί να τα καταφέρει ή όχι, είναι μείζονος σημασίας για την επιλογή των στόχων του και τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή τους. Από την άλλη, το αποτέλεσμα της όλης προσπάθειας καθορίζει το βαθμό ικανοποίησης και κατ' επέκταση τη συνέχιση ή την παραίτηση της προσπάθειας. Κατά συνέπεια,

απαραίτητοι ρυθμιστικοί παράγοντες για την επιτυχία του τελικού σκοπού είναι η ανατροφοδότηση, η δέσμευση στο στόχο, η ικανότητα και η πολυπλοκότητα του έργου (Locke, 1997).

3.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση των εργαζομένων

Όπως και η οργανωσιακή δέσμευση, έτσι και η υποκίνηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Αυτοί σχετίζονται με την προσωπικότητα του εργαζομένου, τις ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει με την εργασία του και τις προτιμήσεις του για την αμοιβή του (Manolopoulos, 2008). Επίσης, σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο της εργασίας, δηλαδή το αντικείμενο της εργασίας και τα καθήκοντα του εργαζομένου όπως προσδιορίζονται από τις οργανωσιακές ρυθμίσεις (Manolopoulos, 2008). Έτσι, το ενδιαφέρον αντικείμενο, το σημαντικό έργο, η πρόκληση στην εργασία, η ποικιλομορφία των καθηκόντων και η επίτευξη το υ στόχου είναι καθοριστικοί παράγοντες υποκίνησης.

Τέλος, σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες, όπως η κοινωνικοοικονομική κατάσταση, οι πολιτικές αλλαγές (Manolopoulos, 2008) και η κουλτούρα της κοινωνίας που επηρεάζει τις πεποιθήσεις και τις αξίες των ατόμων και έμμεσα προσδιορίζει τις ανάγκες τους (Markovits et al, 2007). Οι παράγοντες αυτοί αλληλεπιδρούν με το χαρακτήρα του οργανισμού στον οποίο εργάζεται, αν δηλαδή ανήκει στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα.

Οι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να διακριθούν σε εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με τις αντίστοιχες ανάγκες των εργαζομένων, τις επιθυμίες και τα κίνητρά τους (Sansone & Harackiewicz, 2000. Baard et al, 2004).

Οι εξωτερικές ανάγκες ικανοποιούνται έμμεσα, κυρίως με υλικές αμοιβές και όχι μόνο με το αποτέλεσμα της ίδιας της εργασίας (Osterloh et al, 2002). Εκτός από τις οικονομικές απολαβές, στα εξωτερικά κίνητρα περιλαμβάνονται η ασφάλεια στην εργασία, οι ευκαιρίες για ιεραρχική ανέλιξη, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και η συνεργασία στην εργασία, οι συνθήκες εργασίας και η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο.

Οι εσωτερικές ανάγκες είναι οι ανάγκες που ικανοποιούνται με την επίτευξη του στόχου ή την ολοκλήρωση του έργου και την ικανοποίηση που απορρέει από την ίδια τη δραστηριότητα (Gagne & Deci, 2005). Κατά μια άλλη έννοια είναι η ταύτιση των προσφερόμενων κινήτρων με τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες του εργαζομένου (Manolopoulos, 2008). Στους εσωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνονται η εκπαίδευση και ανάπτυξη στον τομέα της ειδικευσης, οι ευκαιρίες για επάρκεια και αυτονομία, η ανάγκη για δημιουργική εργασία και παραγωγή σημαντικού έργου, η ανάγκη για εκτίμηση και αναγνώριση, καθώς και ευκαιρίες για ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλίας.

Τόσο στο δημόσιο τομέα όσο και στον ιδιωτικό τομέα οι εργαζόμενοι υποκινούνται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που ικανοποιούν τις προσδοκίες τους αναφορικά με την επιτυχία, την αμοιβή και την ικανοποίηση. Η υποκίνηση στο δημόσιο τομέα διαφέρει από αυτή στον ιδιωτικό τομέα. Στον ιδιωτικό τομέα, η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων αμείβεται με επιδόματα, αύξηση μισθού ή προαγωγή (Manolopoulos, 2008). Στο δημόσιο τομέα τα πράγματα είναι διαφορετικά.

Στους δημόσιους οργανισμούς απασχολούνται άτομα που επιθυμούν να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο, να συμβάλουν στην προαγωγή και την προστασία της κοινωνικής ευημερίας και να συνεισφέρουν στην κοινωνική ισότητα (Baldwin, 1984). Η προσπάθειά τους σχετίζεται επίσης με την επίτευξη προσωπικών φιλοδοξιών, δημιουργία δεσμών και απόκτηση εξουσίας. Υποκινούνται από την ικανοποίηση που αισθάνονται κατά τη συμμετοχή τους στη διαμόρφωση πολιτικής και συνήθως αισθάνονται δέσμευση με προγράμματα που θεωρούν σημαντικά (Perry & Wise, 1990). Όμως, η άσκηση πιέσεων στους δημόσιους οργανισμούς για αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους, επηρέασε την υποκίνηση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να παρατηρηθεί μια στροφή προς την εξωτερική υποκίνηση. Έτσι, παρατηρείται μια τάση υποκίνησης των δημόσιων υπαλλήλων από μισθολογικά και άλλα οικονομικά κίνητρα όπως ακριβώς και των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα (Manolopoulos, 2008).

Πολλές έρευνες υποστηρίζουν ότι οι οικονομικές αμοιβές των εργαζομένων αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα υποκίνησης. Συγκρινόμενος ο παράγοντας αυτός με άλλους παράγοντες υποκίνησης όπως η επίτευξη στόχων, η συμμετοχή στη

λήψη αποφάσεων και ο επανασχεδιασμός της εργασίας, αποδεικνύεται ως ο σημαντικότερος παράγοντας υποκίνησης (Meudell & Rodham, 1998). Οι Karl και Sutton (1998) υποστηρίζουν ότι οι οικονομικές απολαβές αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα υποκίνησης μόνο στον ιδιωτικό τομέα, ενώ στο δημόσιο τομέα υποστηρίζουν ότι ο σημαντικότερος παράγοντας υποκίνησης είναι το ενδιαφέρον αντικείμενο. Αντίθετα, μεγάλη έρευνα που έγινε στους δημόσιους οργανισμούς της Ελλάδας έδειξε ότι οι οικονομικές απολαβές και η ασφάλεια στην εργασία είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες υποκίνησης στους οργανισμούς αυτούς, ιδιαίτερα όσο αφορά στις γυναίκες, τους παντρεμένους και μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους (Manolopoulos, 2008).

Η ασφάλεια στην εργασία αποτελεί ισχυρό παράγοντα υποκίνησης τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα (Posner & Schmidt, 1996). Οι συνθήκες εργασίας, η επικοινωνία και η συνεργασία φαίνεται να έχουν μικρή σημασία για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα (Manolopoulos, 2008).

Αντίθετα, για τους επαγγελματίες υγείας, η επικοινωνία και η συνεργασία στο χώρο εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης (Franco et al, 2004), όπως και οι ευκαιρίες για εκπαίδευση, απόκτηση νέων δεξιοτήτων και επαγγελματική ανέλιξη (Dolea & Adams, 2005. Hertting et al, 2004. Bennett et al, 2000. Franco et al, 2004). Όπως επισημαίνεται και από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO, 2008), η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη στον τομέα της ειδικότητας, ενισχύει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και βελτιώνει την αποδοτικότητά τους. Άλλοι παράγοντες υποκίνησης που θεωρούνται σημαντικοί για τους επαγγελματίες υγείας είναι η αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και η εκτέλεση σημαντικού έργου (Dolea & Adams, 2005), καθώς επίσης και η αναγνώριση και η εκτίμηση της εργασίας τους από τους προϊσταμένους τους, τους συνεργάτες τους και τους νοσηλευόμενους (Dieleman et al, 2003. Dolea & Adams, 2005).

Οι ευκαιρίες ανάληψης ευθύνης επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων στο Ελληνικό Δημόσιο και κυρίως των γυναικών, των ανύπαντρων και των εργαζομένων με προηγούμενη εμπειρία, ενώ η ανάγκη για δημιουργική εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τους άνδρες και τους εργαζόμενους με μεγαλύτερη εκπαίδευση (Manolopoulos, 2008). Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η

ανάγκη για αναγνώριση και καταξίωση, οι κοινωνικές ανάγκες και οι ευκαιρίες για ανέλιξη έχουν μικρότερη σημασία (Manolopoulos, 2008).

4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η υποκίνηση είναι στενά συνδεδεμένη με τη δέσμευση. Συγκρίνοντας τους ορισμούς που δόθηκαν στις δύο αυτές έννοιες, γίνεται φανερό ότι και οι δύο ενεργοποιούν τους ανθρώπους, επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο και είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού (Meyer et al, 2004). Όπως ήδη αναφέρθηκε, η υποκίνηση είναι το σύνολο των ενεργητικών δυνάμεων που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση είναι η δύναμη που συνδέει τον εργαζόμενο με τον οργανισμό όπου εργάζεται. Κατά συνέπεια η υποκίνηση είναι ευρύτερη έννοια, που περιλαμβάνει την οργανωσιακή δέσμευση. Η δέσμευση όμως είναι ίσως η σημαντικότερη από τις δυνάμεις που ενεργοποιούν τους εργαζομένους, καθώς είναι αυτή που καθορίζει το δεσμό με τον οργανισμό.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι τρεις διαστάσεις της δέσμευσης (Meyer & Allen, 1991) και οι πέντε μορφές ρύθμισης της συμπεριφοράς (Deci & Ryan, 1985) εμφανίζουν ένα παραλληλισμό ως προς την αιτία εμφάνισής τους και τις συνέπειες που επιφέρουν (Meyer et al, 2004). Έτσι, η εσωτερική υποκίνηση, η αναγνωρίσιμη και η ολοκληρωμένη ρύθμιση σχετίζονται περισσότερο με τη συναισθηματική δέσμευση, καθώς πηγάζουν περισσότερο από εσωτερικές ανάγκες και οδηγούν σε εντονότερη προσπάθεια και επιμονή για την επίτευξη των στόχων, σε σύγκριση με τις άλλες διαστάσεις της δέσμευσης ή τις άλλες μορφές ρύθμισης της συμπεριφοράς. Κατά τον ίδιο τρόπο, η εσωτερική πίεση σχετίζεται περισσότερο με την κανονιστική δέσμευση και η εξωτερική ρύθμιση με τη δέσμευση λόγω συνέχειας.

5. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ

Το Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας (ΓΝΛ) είναι το μεγαλύτερο δημόσιο νοσοκομείο της Κύπρου, δυναμικότητας 461 κλινών, το οποίο λειτουργεί και ως νοσοκομείο παραπομπής. Δέχεται περιστατικά τόσο από τα άλλα δημόσια νοσοκομεία όσο και

από τον ιδιωτικό τομέα. Η αποστολή του είναι να παρέχει δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια ιατρική φροντίδα, ισότιμα σε όλους τους ασθενείς, η συνεχής αναβάθμιση και η διασφάλιση υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος για τους ασθενείς, τους επισκέπτες και το προσωπικό (ΓΝΛ, Ετήσια έκθεση 2010).

Το ΓΝΛ διευθύνεται από εξαμελή διευθυντική ομάδα, που απαρτίζεται από τον Εκτελεστικό Διευθυντή, τον Ιατρικό Διευθυντή, το Διευθυντή Προσωπικού και Ανθρώπινου Δυναμικού, το Νοσηλευτικό Διευθυντή, τον Οικονομικό Διευθυντή και το Διευθυντή Κτηρίων και Εξοπλισμού. Στην πραγματικότητα όμως, η διευθυντική ομάδα του νοσοκομείου έχει περιορισμένη εξουσία, καθώς τα δημόσια νοσοκομεία της Κύπρου δεν είναι αυτόνομα. Έτσι, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διαχείριση των πόρων και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν αρμοδιότητα του Υπουργείου Υγείας, το οποίο επεξεργάζεται τις πληροφορίες που φθάνουν από τους διευθυντές του νοσοκομείου.

Στο ΓΝΛ απασχολούνται 181 ιατροί, 70 ειδικευόμενοι ιατροί, 38 ασκούμενοι ιατροί, 843 νοσηλευτές, 227 άλλο δημοσιοϋπαλληλικό προσωπικό περιλαμβανομένου του παραϊατρικού προσωπικού (όπως ακτινογράφοι, τεχνολόγοι νοσοκομειακού εργαστηρίου, φυσιοθεραπευτές, διαιτολόγοι, ακουολόγοι, λογοθεραπευτές, ιατροφυσικοί), 56 άτομα γραμματειακό προσωπικό, 556 άτομα ωρομίσθιο κυβερνητικό προσωπικό (όπως βοηθοί θαλάμου, γενικοί βοηθοί, βοηθοί αιμοδοσίας, βοηθοί σκοτεινού θαλάμου, εργάτριες χημείου, επιστάτες, καθαριστές/ριες, μάγειρες, εργάτες μαγειρείου, οδηγοί, αχθοφόροι, κλητήρες κ.ά.) και 164 άτομα σε εξωτερικές υπηρεσίες, όπως τη μηχανολογική και ηλεκτρολογική συντήρηση, την ηλεκτρομηχανολογική υπηρεσία, την υπηρεσία πληροφορικής, τις κοινωνικές υπηρεσίες, τις υπηρεσίες ψυχικής υγείας, τις οδοντιατρικές υπηρεσίες, τα εξωτερικά ιατρεία του οφθαλμολογικού, το φαρμακείο, τις αποθήκες, τα ασθενοφόρα κ.ά.

Οι προσλήψεις και οι προαγωγές του μόνιμου δημοσιοϋπαλληλικού προσωπικού, περιλαμβανομένου του ιατρικού, νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού, προκηρύσσονται από το Υπουργείο Υγείας και η τελική επιλογή των υποψηφίων γίνεται από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, που διορίζεται με απόφαση του Προέδρου της Δημοκρατίας κάθε επτά χρόνια. Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας απαρτίζεται από άτομα διάφορων επαγγελματικών χώρων που πιθανότατα δεν έχουν

καμιά σχέση με τις υπηρεσίες υγείας. Στις συνεδριάσεις της Επιτροπής για προσλήψεις, προαγωγές κλπ συμμετέχουν και οι διευθυντές των αντίστοιχων τμημάτων.

Το ιατρικό, νοσηλευτικό και παραϊατρικό προσωπικό αποτελεί κατά κύριο λόγο μόνιμο προσωπικό, ενώ κάποιοι εργάζονται με συμβόλαιο. Όλοι αμείβονται με μηνιαίο εισόδημα, το οποίο είναι προκαθορισμένο για την κάθε θέση εργασίας σύμφωνα με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Οι τελευταίες συζητούνται, συμφωνούνται και υπογράφονται μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων και της εργοδοτικής πλευράς και ισχύουν για όλους τους εργαζόμενους.

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Τεκμηρίωση της επιλογής του θέματος

Είναι λοιπόν φανερό ότι τόσο η οργανωσιακή δέσμευση όσο και η υποκίνηση επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Είναι καθοριστικοί παράγοντες για την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους και κατά συνέπεια συνδέονται με την απόδοσή τους στην εργασία. Επομένως είναι μείζονος σημασίας στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού όλων των οργανισμών, αλλά ακόμη περισσότερο των οργανισμών παροχής υπηρεσιών, όπως τα νοσοκομεία, καθώς η παραγωγική διαδικασία σε αυτούς τους οργανισμούς, στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην εργασία του προσωπικού τους.

Από την άλλη, είναι γενικά αποδεκτό ότι τα δημόσια νοσοκομεία έχουν πολλές ιδιαιτερότητες όσο αφορά στη διοικητική λειτουργία στο σύνολό της, που πιθανότατα επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, καθώς και τους παράγοντες που τους παρακινούν. Οι ιδιαιτερότητες των δημόσιων νοσοκομείων της Κύπρου, που πιθανόν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, είναι οι εξής:

- Η αξιολόγηση των υποψηφίων για τις εκάστοτε θέσεις εργασίας από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, που απαρτίζεται από άτομα διάφορων επαγγελματικών χώρων, συνήθως άσχετων με τις υπηρεσίες υγείας.

- Η μονιμότητα του προσωπικού και ο τρόπος αποζημίωσής του με βάση τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.
- Η αξιολόγηση των εργαζομένων για σκοπούς προαγωγής από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας με βάση κυρίως τα χρόνια υπηρεσίας και όχι τις ικανότητες και την προσφορά των εργαζομένων.

Συνέπεια όλων των παραπάνω είναι ότι τόσο ο άμεσα προϊστάμενος, όσο και η διευθυντική ομάδα του νοσοκομείου δύσκολα μπορούν να υποκινήσουν τους υφιστάμενούς τους, καθώς δεν έχουν την εξουσία να δώσουν κίνητρα και αμοιβές, να επιβραβεύσουν ή να επιβάλουν τιμωρίες.

Από την άλλη, είναι γενικά αποδεκτό ότι ο δημόσιος τομέας στην Κύπρο θεωρείται ως ο καλύτερος εργοδότης, ο οποίος δίνει καλές αμοιβές σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα και ταυτόχρονα παρέχει ασφάλεια στην εργασία. Γι' αυτό άλλωστε υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός κατά την πρόσληψη.

Λαμβάνοντας υπόψη τον κεντρικό ρόλο που διαδραματίζει το Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας στην παροχή υπηρεσιών υγείας στην Κύπρο, αλλά και όλων των παραπάνω, κρίθηκε σημαντική η αποτύπωση του βαθμού της οργανωσιακής δέσμευσης του επιστημονικού προσωπικού του και η διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησής τους.

6.2. Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αποτύπωση του βαθμού της οργανωσιακής δέσμευσης του επιστημονικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας (ΓΝΛ) με την υπηρεσία τους, καθώς και ο προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων που τους παρακινούν στην εργασία τους. Ειδικότερα, μέσα από την έρευνα αυτή, επιδιώκεται να απαντηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Κατά πόσο και σε ποιο βαθμό το επιστημονικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας χαρακτηρίζεται από οργανωσιακή δέσμευση με την υπηρεσία του.

- Ποιες είναι οι επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης που χαρακτηρίζουν το επιστημονικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας με την υπηρεσία τους.
- Εάν ο συνολικός βαθμός της οργανωσιακής δέσμευσης, αλλά και ο βαθμός των επιμέρους διαστάσεων της επηρεάζεται από τις δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επάγγελμα, την εκπαίδευση ή τη σύμβαση εργασίας.
- Ποιοι παράγοντες παρακινούν περισσότερο το επιστημονικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας: οι εσωτερικοί ή οι εξωτερικοί.
- Σε ποιο βαθμό παρακινείται το επιστημονικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας από τους διάφορους παράγοντες υποκίνησης.
- Εάν υπάρχει συσχέτιση των παραγόντων υποκίνησης με τις δημογραφικές μεταβλητές.
- Εάν συσχετίζεται ο βαθμός ή και η διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης που χαρακτηρίζει το επιστημονικό προσωπικό στο ΓΝΛ με τους παράγοντες που τους υποκινούν.

Απώτερος στόχος της προσπάθειας αυτής είναι η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας από τους αρμόδιους φορείς και η βελτίωση του τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, θα είναι δυνατή η εντόπιση τυχόν αδυναμιών στον τομέα αυτό, έτσι ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα για να ενισχυθεί η οργανωσιακή δέσμευση εάν αυτό χρειάζεται, να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους στα δημόσια νοσοκομεία και να βελτιωθούν τυχόν αρνητικοί παράγοντες. Όλα αυτά θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του επιστημονικού προσωπικού του ΓΝΛ και κατά συνέπεια στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.

6.3. Πεδίο έρευνας – Ορισμός δείγματος

Ο πληθυσμός στόχος της παρούσας έρευνας είναι όλο το ιατρικό (με εξαίρεση τους ειδικευόμενους και ασκούμενους ιατρούς), το νοσηλευτικό και το παραϊατρικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας, το οποίο αριθμεί 1022 άτομα. Η έρευνα διεξήχθη σε επιλεγμένο δείγμα του επιστημονικού προσωπικού του ΓΝΛ, το

οποίο επιλέχθηκε με τη μέθοδο δειγματοληψίας ευκολίας, ώστε να συμπληρωθεί ικανοποιητικός αριθμός εργαζομένων πρόθυμων να συμβάλουν στη διεξαγωγή της έρευνας. Το δείγμα αυτό περιλαμβάνει και τις τρεις κατηγορίες πληθυσμού που απασχολούνται στο χειρουργικό, παθολογικό και εργαστηριακό τομέα. Ειδικότερα, το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει τους ιατρικούς λειτουργούς του χειρουργικού, του παθολογικού, του αιματολογικού, του πνευμολογικού, του δερματολογικού, του ακτινολογικού, του ιστοπαθολογικού, του κυτταρολογικού και του μικροβιολογικού τμήματος, τους νοσηλευτικούς λειτουργούς του χειρουργικού, του παθολογικού και του αιματολογικού τμήματος, τους λειτουργούς νοσοκομειακού εργαστηρίου των κλινικών εργαστηρίων, του ιστοπαθολογικού και του κυτταρολογικού τμήματος και τους ακτινογράφους του ακτινολογικού τμήματος. Διανεμήθηκαν συνολικά 314 ερωτηματολόγια, που αντιστοιχούν στο 30,6 % του πληθυσμού στόχου.

6.4. Το εργαλείο της έρευνας

Η αξιολόγηση της οργανωσιακής δέσμευσης και της υποκίνησης των εργαζομένων επιτυγχάνεται με τη χρήση ερωτηματολογίων. Για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από τρία μέρη.

Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνεται το Μοντέλο των τριών διαστάσεων της δέσμευσης (Three Component Model of commitment – TCM), που αναπτύχθηκε από τους Meyer και Allen (1991) και τροποποιήθηκε από τους Meyer, Allen και Smith (1993). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από τρία μέρη, το καθένα από τα οποία περιλαμβάνει έξι δηλώσεις. Το κάθε μέρος αντιστοιχεί σε μια από τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, την οποία και αξιολογεί: τη συναισθηματική, τη δέσμευση λόγω συνέχειας και την κανονιστική. Έτσι, αξιολογείται τόσο η συνολική δέσμευση από το σύνολο των δεκαοκτώ δηλώσεων, όσο και οι τρεις επιμέρους διαστάσεις της δέσμευσης. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιείται επταβάθμια κλίμακα Likert (Likert, 1932)², με την οποία ο

² Η κλίμακα Likert είναι μια αριθμητική κλίμακα μέτρησης στάσεων και απόψεων, με την οποία επιτυγχάνεται η ποσοτικοποίηση ποιοτικών μεταβλητών. Χρησιμοποιείται κατά τη διεξαγωγή ποιοτικής κοινωνικής έρευνας με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, όπου στόχος είναι η αξιολόγηση ψυχολογικών τάσεων. Συνήθως είναι 5-βάθμια, αλλά χρησιμοποιούνται και 7-βάθμιες, 9-βάθμιες ή ακόμη και 4-βάθμιες, 6-βάθμιες κ.ό.κ. Ο ερωτώμενος καλείται να βαθμολογήσει τη συμφωνία του ή τη διαφωνία του με την κάθε δήλωση του ερωτηματολογίου με βαθμούς από το 1 μέχρι το 5 (στην περίπτωση της 5-βάθμιας), όπου το 1 αντιστοιχεί στο σίγουρα συμφωνώ, το 2 στο συμφωνώ, το 3 στο ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, το 4 στο διαφωνώ, το 5 στο σίγουρα διαφωνώ.

ερωτώμενος βαθμολογεί τη συμφωνία του ή τη διαφωνία του με την αντίστοιχη δήλωση με βαθμούς από το 1 μέχρι το 7, όπου το 1 αντιστοιχεί στο σίγουρα συμφωνώ, το 2 στο συμφωνώ, το 3 στο μάλλον συμφωνώ, το 4 στο ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, το 5 στο μάλλον διαφωνώ, το 6 στο διαφωνώ, το 7 στο σίγουρα διαφωνώ. Για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η δεύτερη αναθεωρημένη έκδοση του Μοντέλου των τριών διαστάσεων της δέσμευσης, κατόπιν παραχώρησης της απαιτούμενης άδειας χρήσης από το University of Western Ontario, το οποίο κατέχει τα δικαιώματά του.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει έντεκα δηλώσεις αξιολόγησης των παραγόντων υποκίνησης στο χώρο εργασίας. Οι πρώτες πέντε δηλώσεις (μισθός, επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον, ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, ασφάλεια στο χώρο εργασίας, συνθήκες εργασίας) αξιολογούν τους εξωτερικούς παράγοντες και οι άλλες έξι (ευκαιρίες ανέλιξης στο τομέα της ειδικότητας του εργαζομένου, ανάγκη για δημιουργική εργασία, ανάγκη για εκτίμηση και φήμη, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκη για επάρκεια, ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών) τους εσωτερικούς παράγοντες. Στηρίζεται στο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης των επιθυμητών παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων, που αναπτύχθηκε από το Manolopoulos (2008) για τους σκοπούς της έρευνάς του στο Ελληνικό Δημόσιο. Το ερωτηματολόγιο αυτό θεμελιώνεται στη θεωρία του Herzberg (1968) και την επαναβεβαίωσή της το 2003, καθώς και στην εργασία του Jurgensen (1978). Περιλαμβάνει δώδεκα δηλώσεις: οι έξι αφορούν στους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης, όπως η παροχή δίκαιης αμοιβής, η παροχή μισθολογικού κινήτρου, η επικοινωνία και η συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας και οι συνθήκες εργασίας και οι άλλες έξι αφορούν στους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης, όπως οι ευκαιρίες ανέλιξης στο τομέα της ειδικότητας του εργαζομένου, η ανάγκη για δημιουργική εργασία, η ανάγκη για εκτίμηση και φήμη, η αναγνώριση της εργασίας, η ανάγκη για επάρκεια και οι ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν χρησιμοποιώντας μια τετραβάθμια κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στον ελάχιστο βαθμό, το 2 στον όχι τόσο σημαντικό βαθμό, το 3 στο σημαντικό βαθμό και το 4 στον πολύ σημαντικό βαθμό. Για τη χρησιμοποίηση του ερωτηματολογίου αυτού ζητήθηκε και δόθηκε η άδεια χρήσης του από τον ίδιο τον καθηγητή Μανωλόπουλο.

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η ελληνική εκδοχή των δύο αυτών ερωτηματολογίων όπως προέκυψε από την εργασία του Ηρακλέους (2011) για τους σκοπούς της διερεύνησης του βαθμού της οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων παρακίνησης των επαγγελματιών ψυχικής υγείας στην Κύπρο, για τους σκοπούς της διατριβής του, επιπέδου μάστερ. Για τη μετάφραση του ερωτηματολογίου από τα αγγλικά στα ελληνικά, ακολουθήθηκε πιστά η διαδικασία που προτείνεται από το ινστιτούτο MAPI για τη μετάφραση των ερωτηματολογίων.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, στο ερωτηματολόγιο που προέκυψε, έγιναν δύο τροποποιήσεις. Η πρώτη αφορά στην αντικατάσταση του όρου «Υπηρεσίες Ψυχικής Υγείας» με τους όρους «Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας» ή «τμήμα του ΓΝΛ» για να ανταποκρίνεται στην παρούσα έρευνα. Η δεύτερη τροποποίηση αφορά στις επιλογές των απαντήσεων, όπου αντικαταστάθηκε η ουδέτερη απάντηση «δεν ξέρω, αναποφάσιτος» με το «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ». Τόσο για τις τροποποιήσεις αυτές, όσο και για τη χρησιμοποίηση των μεταφρασμένων ερωτηματολογίων παραχωρήθηκε η απαιτούμενη άδεια από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Τέλος, στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τον υπό έρευνα πληθυσμό να δώσει κάποια στοιχεία, που αφορούν στα δημογραφικά και εργασιακά του χαρακτηριστικά, όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, τμήμα εργασίας, θέση και σύμβαση εργασίας.

6.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία του εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο TCM είναι ευρέως διαδεδομένο και χρησιμοποιήθηκε σε πολλές έρευνες, ενώ ελέγχθηκε επανειλημμένως η αξιοπιστία του. Ο δείκτης Cronbach α κυμαίνεται από 0,74 έως 0,89 για τη συναισθηματική δέσμευση, από 0,69 έως 0,84 για τη δέσμευση λόγω συνέχειας και από 0,69 έως 0,79 για την κανονιστική δέσμευση (Allen & Meyer, 1990).

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α της κλίμακας αξιολόγησης των επιθυμητών παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων είναι 0,76 για την εξωτερική υποκίνηση και 0,78 για την εσωτερική υποκίνηση (Manolopoulos, 2008).

Τιμές του δείκτη Cronbach $\alpha > 0,70$ θεωρούνται πολύ ικανοποιητικές (Nunnally, 1978).

6.6. Ηθικές προεκτάσεις

Για τη διεξαγωγή της έρευνας εξασφαλίστηκε η απαιτούμενη άδεια από τις Ιατρικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας Κύπρου, ενώ ενημερώθηκαν γι' αυτό οι διευθυντές των αντίστοιχων τμημάτων του ΓΝΛ.

Η συμμετοχή των εργαζομένων ήταν εθελοντική, χωρίς κανένα άμεσο όφελος για αυτούς σε περίπτωση συμμετοχής τους και χωρίς κανένα κόστος σε περίπτωση άρνησής τους να συμμετέχουν. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν στον ελεύθερο χρόνο τους, ώστε να μην παρεμποδιστεί η ομαλή λειτουργία του νοσοκομείου.

6.7. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ Οκτωβρίου και Νοεμβρίου 2011. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στο ιατρικό, νοσηλευτικό και παραϊατρικό προσωπικό του ΓΝΛ από την ίδια την ερευνήτρια. Σε ένα συνοδευτικό έντυπο αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας και δίνονταν γενικές οδηγίες για τη διευκόλυνση των συμμετεχόντων κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επίσης, ενημέρωνε τους συμμετέχοντες ότι η συμμετοχή ήταν εθελοντική, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ανώνυμη και η τήρηση της εχεμύθειας διασφαλισμένη.

Το κάθε συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο κλεινόταν στο φάκελο που διανεμήθηκε μαζί με το ερωτηματολόγιο. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια από το κάθε τμήμα.

6.8. Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 17.0. Πραγματοποιήθηκαν διαδικασίες περιγραφικής στατιστικής

για την απεικόνιση των δεδομένων με πίνακες κατανομής συχνοτήτων, υπολογισμό του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης των μεταβλητών.

Χρησιμοποιήθηκε η παραγοντική ανάλυση προκειμένου να ομαδοποιηθούν και να μειωθούν οι μεταβλητές της έρευνας. Εφαρμόστηκαν μέθοδοι επαγωγικής στατιστικής, όπως το t-test για ανεξάρτητα δείγματα και η ανάλυση μονής κατεύθυνσης (One-way ANOVA) προκειμένου να γίνει συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων υποκίνησης με τις δημογραφικές μεταβλητές. Στις περιπτώσεις που συγκρίνονταν περισσότερα από δύο ανεξάρτητα δείγματα και αναγνωριζόταν στατιστικά σημαντική επίδραση της ανεξάρτητης τιμής στην εξαρτημένη, εφαρμόστηκαν εκ των υστέρων κατά ζεύγη συγκρίσεις (post hoc). Τέλος, χρησιμοποιήθηκαν οι πίνακες συσχέτισης προκειμένου να ελεγχθεί η συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων υποκίνησης.

6.9. Περιορισμοί της έρευνας

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας διανεμήθηκαν 314 ερωτηματολόγια, που αντιστοιχούν στο 30,6% του πληθυσμού στόχου. Υπήρξε όμως μεγάλη απροθυμία ή και καθυστέρηση στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και τελικά το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν μόλις 28,2%. Τελικά αυτοί που απάντησαν το ερωτηματολόγιο αποτελούν το 8,4% του πληθυσμού στόχου. Στον πίνακα 1 αναλύεται η ανταπόκριση στην έρευνα ανά επαγγελματική ομάδα και τμήμα εργασίας. Εάν συμμετείχε όλο το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ, πιθανώς τα αποτελέσματα να ήταν διαφορετικά.

Πίνακας 1. Ανταπόκριση ανά επάγγελμα και τμήμα εργασίας

Τμήμα Εργασίας	Ιατροί			Νοσηλεύτες			Λειτουργοί Εργαστηρίου		
	Χορηγήθηκαν	Ανταπόκριση	Ποσοστό Ανταπόκρισης	Χορηγήθηκαν	Ανταπόκριση	Ποσοστό Ανταπόκρισης	Χορηγήθηκαν	Ανταπόκριση	Ποσοστό Ανταπόκρισης
Χειρουργικό	13	4	31%	53		0%			
Παθολογικό	8	2	25%	63	12	19%			
Αιματολογικό	6	6	100%	20	12	60%			
Πνευμονολογικό	14	3	21%						
Δερματολογικό	6	2	33%						
Ακτινολογικό	13	1	8%				47	5	11%
Ιστοπαθολογικό	9	9	100%				9	8	89%
Κυτταρολογικό	2	1	50%				3	3	100%
Κλιν. Εργαστήρια	3	2	67%				45	9	20%
Άγνωστο					3			1	
	74	30	41%	136	27	20%	104	26	25%

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν συνολικά 86 εργαζόμενοι, από τους οποίους οι 57 ήταν γυναίκες. Η ηλικία τους κυμαίνεται από 22 έως 61 έτη, με μέσο όρο 40,15 έτη. Αναλυτικότερα, 24,4% έχει ηλικία μέχρι 29 ετών, 19,8% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 30-39 ετών, 16,3% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 40-49 και ποσοστό 25,6% είναι άνω των 50 ετών. Οι 54 εργαζόμενοι είναι παντρεμένοι.

Ο πληθυσμός που ανταποκρίθηκε στην έρευνα αποτελείται από 30 ιατρούς, 27 νοσηλεύτες, 21 λειτουργούς νοσοκομειακού εργαστηρίου και 5 ακτινογράφους. Μόνο 5 επαγγελματίες είναι κάτοχοι διπλώματος, ενώ οι περισσότεροι (56) είναι πτυχιούχοι και 22 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Οι 62 κατέχουν μόνιμη θέση εργασίας. Τα στοιχεία αυτά συνοψίζονται στον πίνακα 2.

Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετασχόντων.

Δημογραφικά χαρακτηριστικά	N	%
Φύλο		
Άντρας	25	30,5%
Γυναίκα	57	69,5%
Σύνολο	82	100,0%
Ηλικία		
Ηλικιακή ομάδα <29 ετών	21	25,3%
Ηλικιακή ομάδα 30-39 ετών	16	19,3%
Ηλικιακή ομάδα 40-49 ετών	15	18,1%
Ηλικιακή ομάδα >50	21	25,3%
Σύνολο	73	100,0%
Οικογενειακή κατάσταση		
Παντρεμένοι	54	65,9%
Μη παντρεμένοι	28	34,1%
Σύνολο	82	100,0%
Επάγγελμα		
Ιατροί	30	36,1%
Νοσηλευτές	27	32,5%
Λειτουργοί Νοσοκομειακού Εργαστηρίου	21	25,3%
Ακτινογράφοι	5	6,0%
Σύνολο	82	100,0%
Επίπεδο εκπαίδευσης		
Κάτοχοι διπλώματος	5	6,0%
Κάτοχοι Πτυχίου	56	67,5%
Κάτοχοι Μεταπτυχιακού	22	26,5%
Σύνολο	83	100,0%
Σύμβαση εργασίας		
Μόνιμη	62	75,6%
Έκτακτη βάση	26	24,4%
Σύνολο	88	100,0%

7.2. Εκτίμηση της οργανωσιακής δέσμευσης του επιστημονικού προσωπικού του ΓΝΛ

Για την εκτίμηση της οργανωσιακής δέσμευσης που χαρακτηρίζει το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους ή διαφωνίας τους σε 18 δηλώσεις σχετικές με το θέμα αυτό. Οι απαντήσεις που δόθηκαν κυμαίνονται από το 1 που αντιστοιχεί στο σίγουρα διαφωνώ έως το 7 που αντιστοιχεί στο σίγουρα συμφωνώ. Για τις δηλώσεις 1-6 που αξιολογούν τη συναισθηματική δέσμευση (Σ.Δ.) ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκαν είναι 4,97, η διάμεσος, δηλαδή η μεσαία τιμή της κατανομής, είναι 5 και η τυπική απόκλιση 1,25. Για τις δηλώσεις 7-12 που αξιολογούν τη δέσμευση λόγω συνέχειας (Δ.Σ.) ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκαν είναι 5,11, η διάμεσος 5,33 και η τυπική απόκλιση 1,08. Για τις δηλώσεις 13-18 που αξιολογούν την κανονιστική δέσμευση (Κ.Δ.) ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκαν είναι 3,95, η διάμεσος 4

και η τυπική απόκλιση 1,36. Συνολικά σε όλες τις ερωτήσεις 1-18 που αξιολογούν τη συνολική οργανωσιακή δέσμευση (Ο.Δ.) ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκαν είναι 4,69, η διάμεσος 4,75 και η τυπική απόκλιση 0,94. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 3.

Πίνακας 3: Αξιολόγηση της Οργανωσιακής δέσμευσης και των διαστάσεων της

	Σ.Δ.	Δ.Σ.	Κ.Δ.	Ο.Δ.
Εγκυρα	83	86	85	82
Κενά	3	0	1	4
Μέσος όρος	4,9779	5,1182	3,9569	4,6951
Διάμεσος	5,0000	5,3333	4,0000	4,7500
Τυπική απόκλιση	1,25663	1,08972	1,36208	,94217
Ελάχιστο	1,00	1,00	1,00	2,00
Μέγιστο	7,00	7,00	7,00	6,83

Σ.Δ. συναισθηματική δέσμευση, Δ.Σ. δέσμευση λόγω συνέχειας, Κ.Δ. κανονιστική δέσμευση, Ο.Δ. οργανωσιακή δέσμευση

7.3. Εξαγωγή των παραγόντων – διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης, με τη μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης

Προκειμένου να καταστεί δυνατή η συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με τις δημογραφικές μεταβλητές, έγινε προσπάθεια να ομαδοποιηθούν οι 18 δηλώσεις του ερωτηματολογίου TCM σε τρεις ομάδες, όσες δηλαδή και οι διαστάσεις της δέσμευσης. Αυτό επιδιώχθηκε με την παραγοντική ανάλυση³, μια στατιστική μέθοδο που στοχεύει στην ανάδειξη κοινών παραγόντων σε μια ομάδα μεταβλητών και τη δημιουργία καινούριων μεταβλητών. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των κυρίων συνιστωσών και υπολογίστηκε το παραγοντικό μοντέλο με τρεις παράγοντες. Στη συνέχεια, εξετάστηκε κατά πόσο οι παράγοντες που προκύπτουν από το παραγοντικό μοντέλο ταυτίζονται με τους παράγοντες που καθορίζονται από τη θεωρία.

³ Η παραγοντική ανάλυση εξαρτάται από τη δομή των δεδομένων και τη στατιστική συσχέτιση των μεταβλητών. Οι μεταβλητές πρέπει να συσχετίζονται επαρκώς ($r > 0.20$). Το SPSS παρέχει δυο δείκτες για τον έλεγχο της ποιότητας των δεδομένων. Ο ένας είναι ο δείκτης Bartlett's test sphericity, που αξιολογεί τις συσχετίσεις των μεταβλητών ώστε να είναι δυνατή η παραγοντική ανάλυση ($p < 0.05$). Ο δεύτερος είναι ο δείκτης Keiser-Meyer-Olkin, που αξιολογεί την επάρκεια του δείγματος και πρέπει να είναι > 0.7 , για να προχωρήσει η ανάλυση.

Εφαρμόζοντας το παραγοντικό μοντέλο με τρεις παράγοντες, η πρώτη συνιστώσα προκύπτει ότι είναι συνδυασμός της συναισθηματικής δέσμευσης (δηλώσεις 1-6) και της κανονιστικής δέσμευσης (δηλώσεις 13-18), ενώ η δεύτερη συνιστώσα αντιστοιχεί κυρίως στη δέσμευση λόγω συνέχειας (δηλώσεις 7-12), όπως φαίνεται και στον πίνακα 4.

Πίνακας 4: Παραγοντικό μοντέλο με τρεις παράγοντες

	Συνιστώσα		
	1	2	3
1	,704		
2	,592		
3	,542		
4	,561		,648
5	,712		,449
6	,708		
7	,569		
8	,508	,660	
9		,739	
10		,810	
11		,456	
12		,674	
13	,693		
14	,659		
15	,742		
16	,683		
17	,603		-,566
18	,654		

Κατά συνέπεια, οι παράγοντες που προκύπτουν από το παραγοντικό μοντέλο δεν ταυτίζονται με τους παράγοντες που καθορίζονται από τη θεωρία. Ως εκ τούτου, εφαρμόστηκε το παραγοντικό μοντέλο με ένα παράγοντα στις αντίστοιχες ομάδες των δηλώσεων και στη συνέχεια έγινε η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων.

7.4. Συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με τις δημογραφικές μεταβλητές

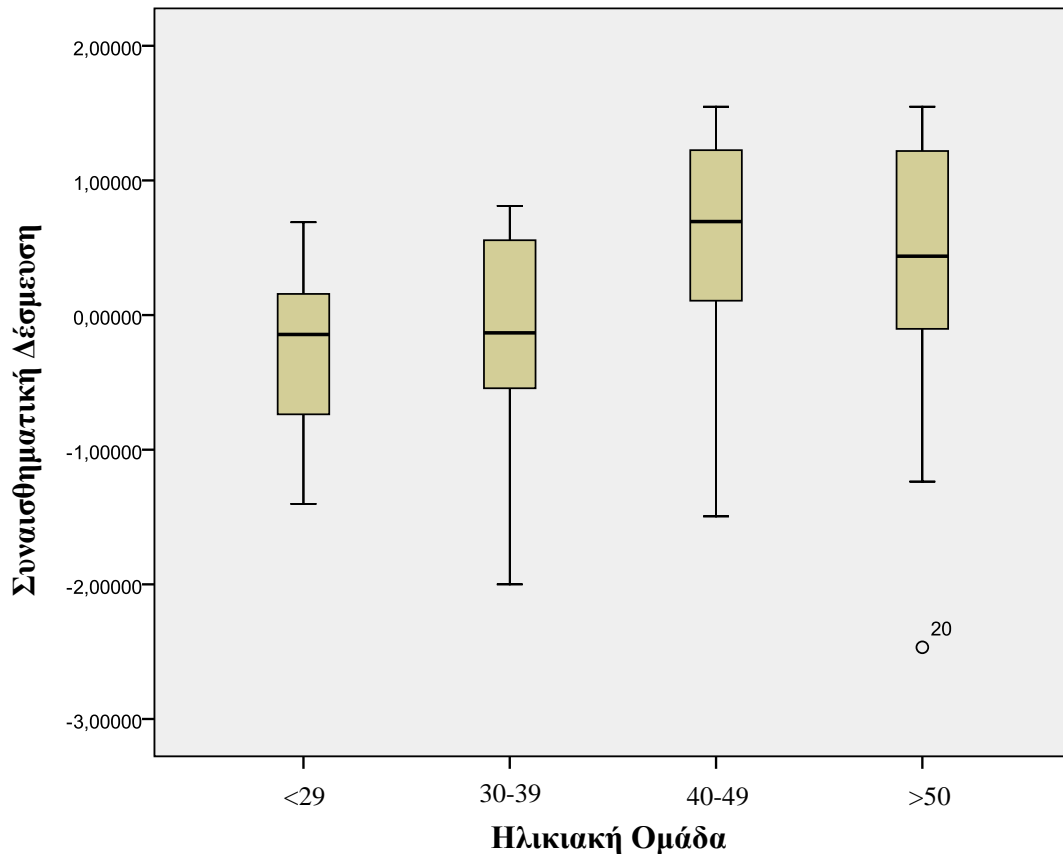
Για την εκτίμηση της συσχέτισης των δημογραφικών μεταβλητών με τις τρεις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης εφαρμόστηκε το t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα και η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One-way ANOVA) για περισσότερα δείγματα. Στις περιπτώσεις που συγκρίνονταν περισσότερα από δύο ανεξάρτητα δείγματα και αναγνωριζόταν στατιστικά σημαντική επίδραση της ανεξάρτητης τιμής στην εξαρτημένη, εφαρμόστηκαν εκ των υστέρων κατά ζεύγη συγκρίσεις (post hoc).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής, τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 5, ο βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης που αισθάνονται τα άτομα των διάφορων ομάδων των εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας δεν επηρεάζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό από τις δημογραφικές μεταβλητές, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων.

Πίνακας 5. Συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με τις δημογραφικές μεταβλητές

Δημογραφικές Μεταβλητές	Συναισθηματική Δέσμευση		Δέσμευση λόγω Συνέχειας		Κανονιστική Δέσμευση	
	Δοκιμασία	P	Δοκιμασία	P	Δοκιμασία	p
Φύλο	t = -0,218	0,828	t = -1,786	0,078	t = -0,196	0,845
Ηλικιακή ομάδα	F = 4,077	0,010	F = 0,071	0,975	F = 1,666	0,182
Οικ. Κατάσταση	t = 1,448	0,152	t = -0,398	0,692	t = 0,373	0,710
Επάγγελμα	F = 2,626	0,056	F = 1,829	0,149	F = 3,756	0,014
Τμήμα εργασίας	F = 4,604	0,000	F = 0,257	0,977	F = 2,907	0,007
Επίπεδο εκπαίδευσης	F = 0,601	0,551	F = 0,264	0,769	F = 0,228	0,797
Σύμβαση εργασίας	t = 2,148	0,035	t = 1,007	0,317	t = 0,841	0,403

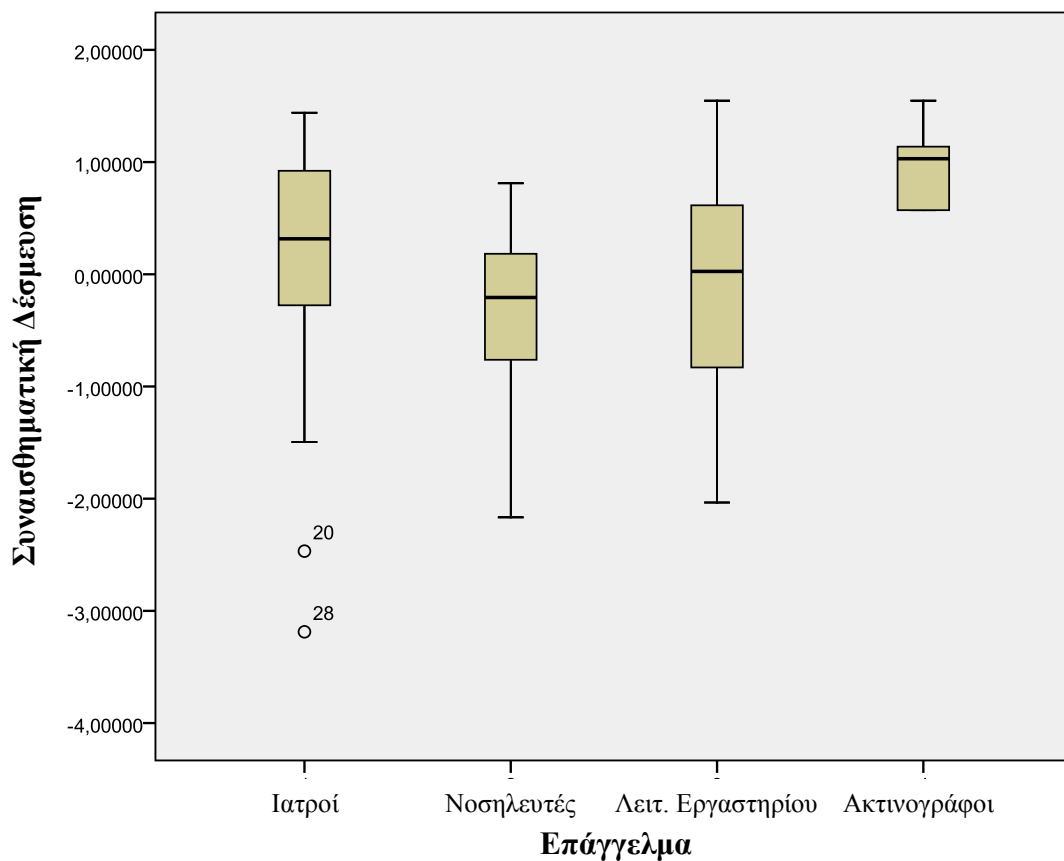
Όσο αφορά στη συναισθηματική δέσμευση, βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση της ηλικίας στη συναισθηματική δέσμευση (F=4,077, p=0,01). Η ηλικιακή ομάδα των 40-49 ετών εμφανίζει μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση σε σχέση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες και ιδιαίτερα με τις ηλικιακές ομάδες μέχρι 29 ετών (διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1. Επίδραση της ηλικίας στη συναισθηματική δέσμευση

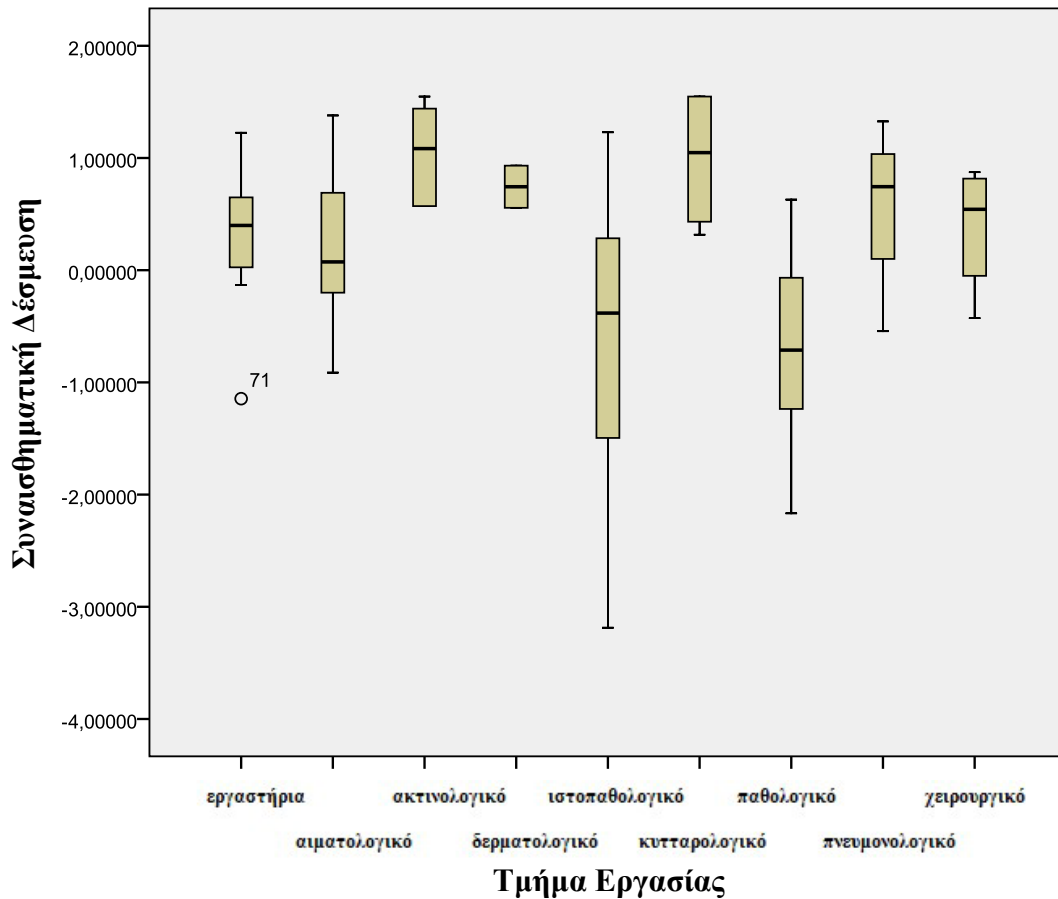
Συγκρίνοντας τις απαντήσεις που έδωσαν τα δύο φύλα για το βαθμό της συναισθηματικής δέσμευσης που αισθάνονται, δεν προκύπτει στατιστικώς σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεών τους ($t=-0,218$, $p=0,828$). Κατά τον ίδιο τρόπο, δε βρέθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι παντρεμένοι και οι μη παντρεμένοι για το βαθμό της συναισθηματικής δέσμευσης που αισθάνονται ($t=1,448$, $p=0,152$).

Το επάγγελμα επηρεάζει τη συναισθηματική δέσμευση που αισθάνονται οι επαγγελματίες υγείας ($F=2,626$, $p=0,056$). Συγκεκριμένα, βρέθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι ακτινογράφοι και αυτούς των απαντήσεων των ιατρών ($p=0,010$), των νοσηλευτών ($p=0,022$) και των λειτουργών των εργαστηρίων ($p=0,014$). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι ακτινογράφοι αισθάνονται μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση με την υπηρεσία τους σε σχέση με τους άλλους επαγγελματίες, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.



Διάγραμμα 2. Επίδραση του επαγγέλματος στη συναισθηματική δέσμευση

Επίσης, παρατηρείται στατιστικώς σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι επαγγελματίες που απασχολούνται σε διαφορετικά τμήματα ($F=4,604$, $p=0,000 < 0,050$). Ειδικότερα από την παρούσα έρευνα βρέθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι επαγγελματίες που απασχολούνται στο ακτινολογικό τμήμα με αυτές των εργαζομένων στο παθολογικό τμήμα ($p=0,008$), καθώς και με αυτές των επαγγελματιών του ιστοπαθολογικού τμήματος ($p=0,003$). Επίσης παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0,035$) στους μέσους όρους των απαντήσεων των τελευταίων και των εργαζομένων στο κυτταρολογικό τμήμα ως προς τη συναισθηματική δέσμευση που αισθάνονται (διάγραμμα 3).



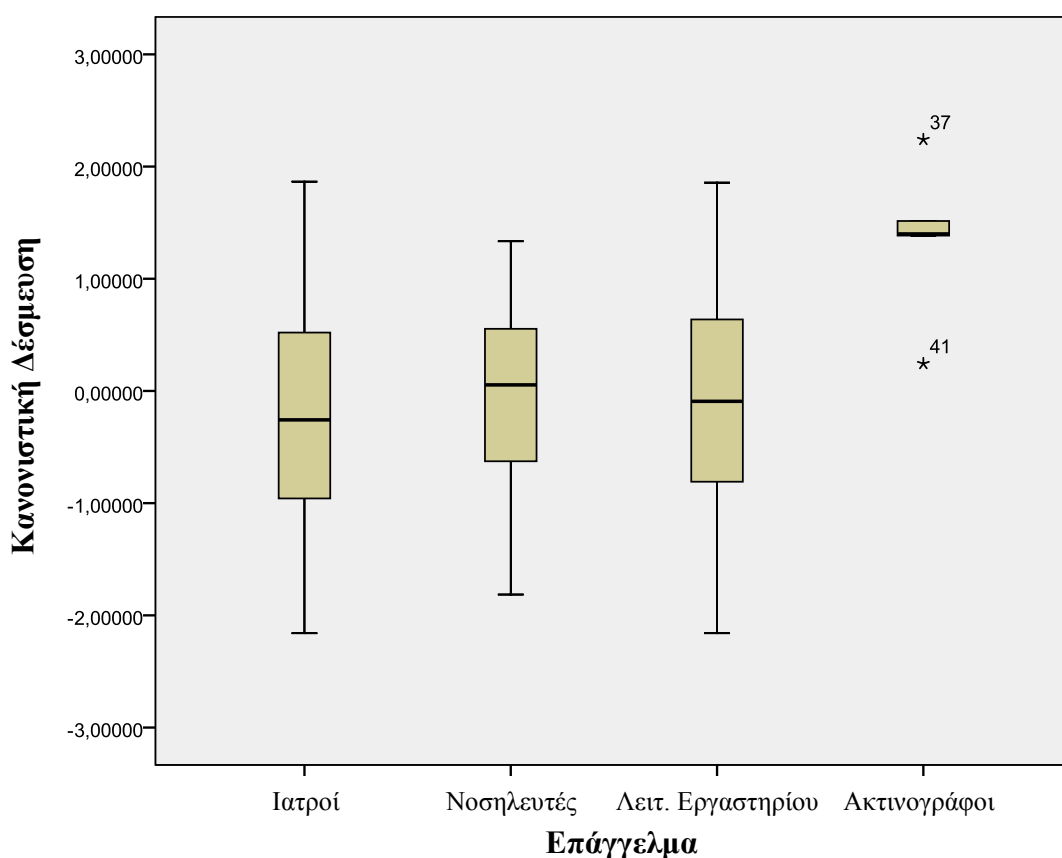
Διάγραμμα 3. Επίδραση του τμήματος εργασίας στη συναισθηματική δέσμευση

Τέλος, βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε μόνιμη βάση σε σχέση με αυτές των εργαζομένων που απασχολούνται σε έκτακτη βάση ($t=2,148$, $p=0,035$). Αντίθετα το επίπεδο εκπαίδευσης δε βρέθηκε να επηρεάζει τη συναισθηματική δέσμευση σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ($F=0,601$, $p=0,551$).

Η δέσμευση λόγω συνέχειας δεν επηρεάζεται από τους δημογραφικούς παράγοντες, καθώς δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν τα άτομα των διάφορων δημογραφικών ομάδων για τη δέσμευση λόγω συνέχειας. Βρέθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του φύλου ($t=-1,786$, $p=0,078$), της ηλικίας ($F=0,71$, $p=0,975$) ή της οικογενειακής κατάστασης ($t=-0,398$, $p=0,692$) στη δέσμευση λόγω συνέχειας. Κατά τον ίδιο τρόπο, η δέσμευση λόγω συνέχειας δεν επηρεάζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό από το επίπεδο εκπαίδευσης ($F=0,264$, $p=0,769$), το επάγγελμα ($F=1,829$, $p=0,149$), το

τιμήματα στο οποίο εργάζεται κάποιος ($F=0,257$, $p=0,977$) ή τη σύμβαση εργασίας ($t=1,007$, $p=0,317$).

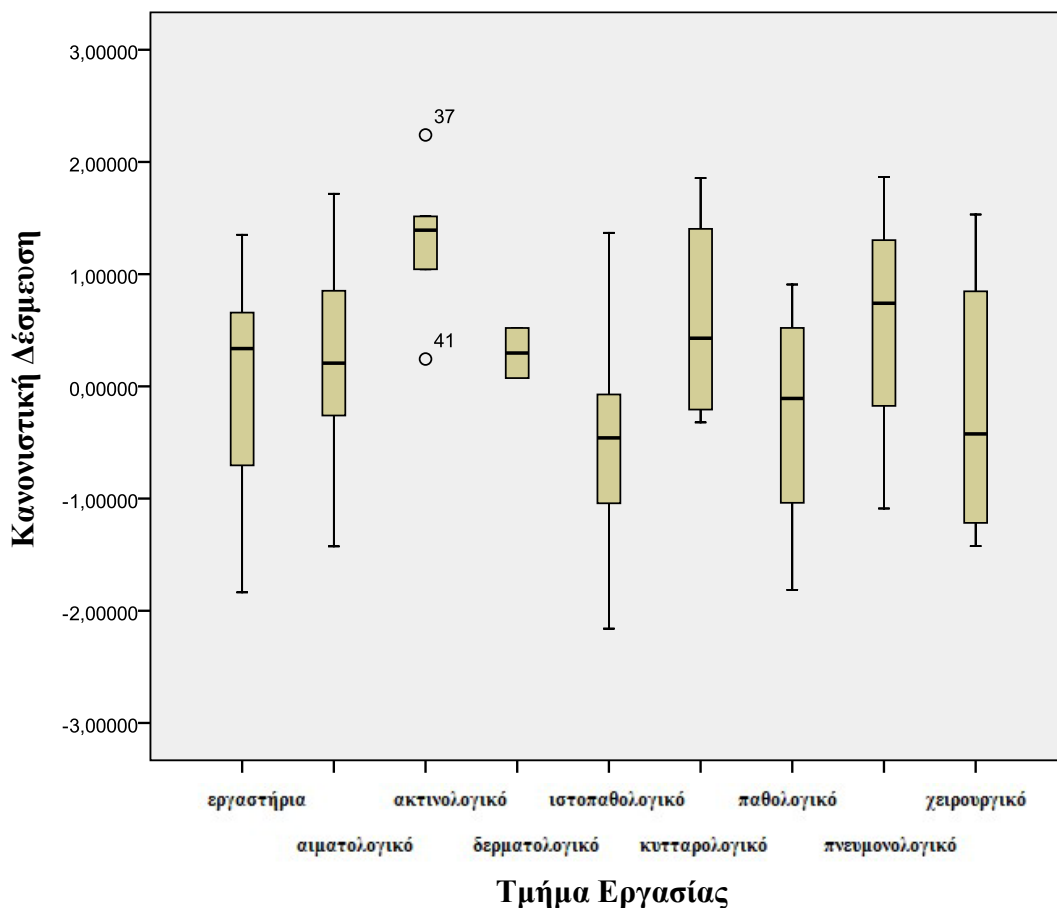
Η κανονιστική δέσμευση δεν επηρεάζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό από την ηλικία ($F=1,666$, $p=0,182$), το φύλο ($t=-0,196$, $p=0,845$) ή την οικογενειακή κατάσταση ($t=0,373$, $p=0,710$). Αντίθετα, υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση του επαγγέλματος στην κανονιστική δέσμευση ($F=3,756$, $p=0,014$), η οποία είναι μεγαλύτερη στους ακτινογράφους.



Διάγραμμα 4. Επίδραση του επαγγέλματος στην κανονιστική δέσμευση

Επίσης, παρατηρείται στατιστικώς σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι επαγγελματίες που απασχολούνται σε διαφορετικά τμήματα για την κανονιστική δέσμευση που αισθάνονται ($F=2,907$, $p=0,007$). Ειδικότερα, από την παρούσα έρευνα βρέθηκε στατικώς σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν οι επαγγελματίες που απασχολούνται στο ακτινολογικό τμήμα με αυτές των εργαζομένων στο παθολογικό τμήμα ($p=0,027$), καθώς και στο ιστοπαθολογικό τμήμα ($p=0,002$). Αντίθετα, το επίπεδο εκπαίδευσης δεν εμφανίζει στατιστικώς σημαντική επίδραση στην κανονιστική δέσμευση

($F=0,228$, $p=0,797$). Κατά τον ίδιο τρόπο, δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά ($t=0,841$, $p=0,403$) στους μέσους όρους των απαντήσεων των εργαζομένων που απασχολούνται σε μόνιμη βάση και αυτών που απασχολούνται σε έκτακτη βάση, αναφορικά με την κανονιστική δέσμευση.



Διάγραμμα 5. Επίδραση του τμήματος εργασίας στην κανονιστική δέσμευση

7.5. Αξιολόγηση παραγόντων υποκίνησης από το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ

Για την αξιολόγηση των παραγόντων υποκίνησης, οι εργαζόμενοι στο ΓΝΛ κλήθηκαν να αξιολογήσουν έντεκα παράγοντες και να βαθμολογήσουν τον καθένα ξεχωριστά με τη βοήθεια επταβάθμιας κλίμακας Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στον ελάχιστο βαθμό επίδρασης του παράγοντα στην απόδοση του εργαζομένου και το 7 στο μέγιστο βαθμό. Στον πίνακα 6 παρουσιάζεται η κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες για την αξιολόγηση του κάθε

παράγοντα υποκίνησης. Οι παράγοντες εξωτερικής υποκίνησης (Α-μισθός, Β-επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον, Γ-ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, Δ-ασφάλεια στο χώρο εργασίας, Ε-συνθήκες εργασίας) αξιολογούνται με υψηλό βαθμό συμφωνίας - 6 και 7 - από τους περισσότερους συμμετέχοντες (82,5-89,5%), όπως και οι παράγοντες εσωτερικής υποκίνησης (Στ-ευκαιρίες ανέλιξης στο τομέα της ειδικότητας του εργαζομένου και Ζ-ανάγκη για δημιουργική εργασία), οι οποίοι αξιολογούνται με υψηλό βαθμό συμφωνίας - 6 και 7 - από ποσοστό 89,5-89,6% των συμμετεχόντων.

Πίνακας 6. Κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων των εργαζομένων για την αξιολόγηση των παραγόντων υποκίνησης

Παρ. Υποκ.	Α		Β		Γ		Δ		Ε		ΣΤ		Ζ		Η		Θ		Ι		ΙΑ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	0	0,0	2	2,3	2	2,3	1	1,2	1	1,2	1	1,2	1	1,2	3	3,5	3	3,5	2	2,3	2	2,3
2	2	2,3	0	0,0	1	1,2	2	2,3	1	1,2	2	2,3	1	1,2	2	2,3	2	2,3	2	2,3	6	7,0
3	2	2,3	1	1,2	1	1,2	3	3,5	3	3,5	2	2,3	0	0,0	3	3,5	6	7,0	3	3,5	2	2,3
4	6	7,0	1	1,2	3	3,5	4	4,7	2	2,3	2	2,3	1	1,2	5	5,8	4	4,7	4	4,7	6	7,0
5	5	5,8	5	5,8	6	7,0	1	1,2	2	2,3	2	2,3	6	7,0	17	19,8	12	14,0	7	8,1	7	8,1
6	23	26,7	19	22,1	23	26,7	25	29,1	23	26,7	23	26,7	30	34,9	33	38,4	33	38,4	38	44,2	32	37,2
7	48	55,8	58	67,4	50	58,1	50	58,1	54	62,8	54	62,8	47	54,7	23	26,7	26	30,2	29	33,7	31	36,0
	86	99,9	86	100,0	86	100,0	86	100,1	86	100,0	86	99,9	86	100,2	86	100,0	86	100,1	85	98,8	86	99,9

Α. μισθός, Β. επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον, Γ. ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, Δ. ασφάλεια στο χώρο εργασίας, Ε. συνθήκες εργασίας, Στ. ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας, Ζ. ανάγκη για δημιουργική εργασία, Η. ανάγκη για εκτίμηση και φήμη, Θ. κοινωνικές ανάγκες Ι. ανάγκη για επάρκεια, ΙΑ. Ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών

Οι μέσοι όροι των απαντήσεων που δόθηκαν για την αξιολόγηση του κάθε παράγοντα από την κάθε δημογραφική ομάδα παρουσιάζονται στον πίνακα 7. Από τα αποτελέσματα αυτά, φαίνεται ότι το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ αξιολογεί τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης (Μ.Ο. 6,29) ως σημαντικότερους από τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης (Μ.Ο. 5,89).

Πίνακας 7. Αξιολόγηση παραγόντων υποκίνησης από το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ

Μεταβλητές		Εξωτερικές						Εσωτερικές						
		A	B	Γ	Δ	Ε	ΜΟ	ΣΤ	Z	Η	Θ	Ι	ΙΑ	ΜΟ
Φύλο	Αντρας	6,28	6,16	5,68	5,76	6,04	5,98	5,96	5,84	5,12	5,08	5,25	5,16	5,40
	Γυναίκα	6,21	6,54	6,54	6,47	6,47	6,44	6,50	6,56	5,77	5,80	6,08	5,96	6,11
Ηλικιακή Ομάδα	< 29	6,62	6,80	6,62	6,43	6,52	6,60	6,66	6,43	5,86	6,24	6,24	6,04	6,24
	30 - 39	6,06	6,35	6,12	6,35	6,47	6,27	6,35	6,17	5,53	5,76	5,82	5,23	5,81
	40 - 49	6,36	6,64	6,36	6,29	6,36	6,40	6,28	6,64	5,28	5,00	5,50	5,64	5,73
	>50	5,82	5,86	5,91	5,91	5,91	5,88	5,91	6,09	5,32	5,41	5,54	5,54	5,64
Οικ. Κατάσταση	Παντρεμένος	6,11	6,31	6,20	6,20	6,27	6,22	6,24	6,27	5,38	5,35	5,68	5,59	5,75
	Μη παντρεμένος	6,46	6,64	6,42	6,35	6,46	6,47	6,53	6,46	5,92	6,03	6,14	5,96	6,17
Επάγγελμα	Ιατροί	6,06	6,30	5,90	6,00	6,23	6,10	6,16	6,20	5,03	4,76	5,23	4,73	5,36
	Νοσηλευτές	6,15	6,52	6,37	6,04	6,11	6,23	6,26	6,22	5,70	5,96	6,07	6,00	6,04
	Λειτ. Εργαστηρίου	6,38	6,38	6,48	6,52	6,62	6,48	6,52	6,52	6,00	6,05	6,24	6,43	6,29
	Ακτινογράφοι	6,20	6,80	6,40	7,00	7,00	6,68	7,00	7,00	6,40	6,60	6,60	6,40	6,66
Τμήμα Εργασίας	Αιματολογικό	6,05	6,63	6,31	6,10	6,31	6,28	6,31	6,42	5,26	5,47	5,66	5,68	5,80
	Ακτινολογικό	6,16	6,50	6,16	7,00	7,00	6,56	6,83	6,66	6,33	6,16	6,50	6,50	6,50
	Εργαστήρια	6,40	6,60	6,70	6,50	6,60	6,56	6,60	6,60	5,90	5,80	6,10	6,40	6,23
	Δερματολογικό	4,50	6,50	3,00	4,50	6,50	5,00	6,50	5,50	5,50	5,50	5,50	3,00	5,25
	Ιστοπαθολογικό	6,11	6,00	6,00	6,06	6,23	6,08	6,17	6,17	5,17	5,17	5,58	5,17	5,57
	Κυτταρολογικό	6,00	5,75	6,25	6,25	6,50	6,15	6,50	6,75	5,50	5,00	5,00	5,25	5,66
	Παθολογικό	6,07	6,28	6,21	5,78	5,57	5,98	5,85	6,00	5,92	5,71	6,00	6,00	5,91
	Χειρουργικό	6,75	6,75	6,75	6,50	6,50	6,65	6,25	6,00	5,75	5,00	5,50	5,25	5,62
Πνευμονολογικό	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,33	
Εκπαίδευση	Δίπλωμα	6,60	7,00	6,60	6,40	6,80	6,68	7,00	6,80	4,80	5,80	6,20	5,80	6,06
	Πτυχίο	6,16	6,43	6,18	6,18	6,30	6,25	6,23	6,28	5,57	5,62	5,76	5,64	5,86
	Μεταπτυχιακό	6,13	6,27	6,27	6,22	6,31	6,24	6,31	6,36	5,77	5,45	5,95	5,72	5,93
Σύμβαση Εργασίας	Μόνιμη	6,24	6,40	6,32	6,24	6,32	6,30	6,31	6,34	5,66	5,53	5,83	5,80	5,91
	Έκτακτη	6,20	6,50	6,15	6,30	6,40	6,31	6,45	6,35	5,30	5,75	5,85	5,45	5,85
	ΜΟ	6,20	6,44	6,24	6,22	6,35		6,34	6,35	5,58	5,59	5,85	5,67	

A. μισθός, B. επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον, Γ. ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, Δ. ασφάλεια στο χώρο εργασίας, Ε. συνθήκες εργασίας, Στ. ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας, Ζ. ανάγκη για δημιουργική εργασία, Η. ανάγκη για εκτίμηση και φήμη, Θ. κοινωνικές ανάγκες Ι. ανάγκη για επάρκεια, ΙΑ. Ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών

Ειδικότερα, αξιολογεί τους παράγοντες «επικοινωνία και συνεργασία στον εργασιακό χώρο» (B) (Μ.Ο. 6,44) και «συνθήκες εργασίας» (E) (Μ.Ο. 6,35) ως τους σημαντικότερους παράγοντες υποκίνησης. Ιδιαίτερα οι ιατροί και οι νοσηλευτές θεωρούν την «επικοινωνία και συνεργασία στον εργασιακό χώρο» ως το σημαντικότερο παράγοντα υποκίνησης (Μ.Ο. 6,3 και 6,52 αντίστοιχα) από όλους τους εξεταζόμενους παράγοντες, ενώ οι άλλες δύο επαγγελματικές ομάδες - λειτουργοί κλινικών εργαστηρίων και ακτινογράφοι - τον αξιολογούν ως ακόμη σημαντικότερο (Μ.Ο. 6,38 και 6,8 αντίστοιχα) συγκριτικά με τις δύο πρώτες επαγγελματικές ομάδες. Οι ακτινογράφοι και οι λειτουργοί κλινικών εργαστηρίων θεωρούν ότι οι «συνθήκες εργασίας» επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία τους (Μ.Ο. 7 και 6,52 αντίστοιχα) περισσότερο από όσο θεωρούν οι ιατροί και οι

νοσηλευτές (Μ.Ο. 6,04 και 6 αντίστοιχα). Οι παράγοντες αυτοί αξιολογούνται ως σημαντικότεροι από τις γυναίκες (Μ.Ο. 6,54 και 6,47 αντίστοιχα), τους άγαμους (Μ.Ο. 6,64 και 6,46 αντίστοιχα) και τους μικρότερους σε ηλικία εργαζόμενους (Μ.Ο. 6,80 και 6,52, αντίστοιχα).

Οι άλλοι τρεις εξωτερικοί παράγοντες - Γ «ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης», Δ «ασφάλεια στο χώρο εργασίας», Α «μισθός» - θεωρούνται ως λιγότερο σημαντικοί (Μ.Ο. 6,24, 6,22 και 6,20 αντίστοιχα), καταλαμβάνοντας την 5^η, 6^η και 7^η θέση κατάταξης αντίστοιχα ανάμεσα στο σύνολο των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων.

Από τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης, ο παράγοντας Ζ «ανάγκη για δημιουργική εργασία» (Μ.Ο. 6,35) και Στ «ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας» (Μ.Ο. 6,34) αξιολογούνται ως πολύ σημαντικοί από το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ. Συγκεκριμένα, κατατάσσονται στη 2^η και 4^η θέση αξιολόγησης όλων των παραγόντων υποκίνησης.

Οι γυναίκες (Μ.Ο. 6,56) και οι άγαμοι (Μ.Ο. 6,46) θεωρούν ότι η «ανάγκη για δημιουργική εργασία» επηρεάζει την απόδοσή τους στην εργασία περισσότερο από ό,τι οι άντρες (Μ.Ο. 5,84) και οι παντρεμένοι (Μ.Ο. 6,27). Επίσης, οι γυναίκες (Μ.Ο. 6,50), οι άγαμοι (Μ.Ο. 6,53) και οι μικρότερης ηλικίας εργαζόμενοι (Μ.Ο. 6,66) θεωρούν ότι η «ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας» επηρεάζει την απόδοσή τους στην εργασία περισσότερο από ό,τι οι άντρες (Μ.Ο. 5,96), οι παντρεμένοι (Μ.Ο. 6,24) και οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι (Μ.Ο. 5,91).

Αναφορικά με τις επαγγελματικές ομάδες, οι ακτινογράφοι (Μ.Ο. 7) και οι λειτουργοί κλινικών εργαστηρίων (Μ.Ο. 6,52) δηλώνουν ότι οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία περισσότερο από όσο δηλώνουν οι νοσηλευτές (Μ.Ο. 6,22 και 6,22) και οι ιατροί (Μ.Ο. 6,2 και 6,16). Οι άλλοι τέσσερις εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης - Ι «ανάγκη για επάρκεια», ΙΑ «ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών», Θ «κοινωνικές ανάγκες», Η «ανάγκη για εκτίμηση και φήμη» - θεωρούνται ότι επηρεάζουν λιγότερο την απόδοση στην εργασία από όλους τους υπό διερεύνηση παράγοντες (Μ.Ο. 5,85, 5,67, 5,59 και 5,58 αντίστοιχα).

7.6. Συσχέτιση των παραγόντων υποκίνησης με τις δημογραφικές μεταβλητές

Προκειμένου να καταστεί δυνατή η συσχέτιση των παραγόντων υποκίνησης με τις δημογραφικές μεταβλητές, οι έντεκα παράγοντες ομαδοποιήθηκαν σε δύο ομάδες: εξωτερική και εσωτερική υποκίνηση. Ακολούθως, υπολογίστηκε το παραγοντικό μοντέλο με ένα παράγοντα με τη μέθοδο των κυρίων συνιστωσών και εφαρμόστηκε η δοκιμασία t (t-test) για δύο ανεξάρτητα δείγματα και η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One-way ANOVA) για περισσότερα δείγματα. Στις περιπτώσεις που συγκρίνονταν περισσότερα από δύο ανεξάρτητα δείγματα και αναγνωριζόταν στατιστικά σημαντική επίδραση της ανεξάρτητης τιμής στην εξαρτημένη, εφαρμόστηκαν εκ των υστέρων κατά ζεύγη συγκρίσεις (post hoc). Τα αποτελέσματα των δοκιμασιών αυτών συνοψίζονται στους πίνακες 7 και 8.

Πίνακας 7. Συσχέτιση της εξωτερικής και εσωτερικής υποκίνησης με τις δημογραφικές μεταβλητές

Δημογραφικές Μεταβλητές	Εξωτερική υποκίνηση		Εσωτερική υποκίνηση	
	Δοκιμασία	P	Δοκιμασία	P
Φύλο	t = -2,014	0,047	t = -2,631	0,010
Ηλικιακή ομάδα	F = 1,742	0,166	F = 1,030	0,385
Οικ. Κατάσταση	t = -1,012	0,315	t = -1,689	0,95
Επάγγελμα	F = 0,780	0,508	F = 4,258	0,008
Τμήμα εργασίας	F = 0,872	0,544	F = 0,594	0,780
Επίπεδο εκπαίδευσης	F = 0,382	0,684	F = 0,090	0,914
Σύμβαση εργασίας	t = -0,031	0,975	t = 0,206	0,837

Το φύλο επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την αξιολόγηση των παραγόντων υποκίνησης. Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν τα δύο φύλα αξιολογώντας τους παράγοντες εξωτερικής υποκίνησης (t=-2,014, p=0,047), αλλά και εσωτερικής υποκίνησης (t=-2,631, p=0,010). Συγκεκριμένα, όσο αφορά στην εξωτερική υποκίνηση, οι παράγοντες «επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον» (B), (F=7.661, p=0.007),

«ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης» (Γ), ($F=17.162$, $p=0.000$) και «ασφάλεια στο χώρο εργασίας» (Δ), ($F=5.250$, $p=0.025$), αξιολογούνται διαφορετικά από τα δύο φύλα και η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική. Επίσης, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν τα δύο φύλα αξιολογώντας την «ανάγκη για δημιουργική εργασία» (Ζ), ($F=6.341$, $p=0.014$), «ανάγκη για εκτίμηση και φήμη» (Η), ($F=4.296$, $p=0.041$), «κοινωνικές ανάγκες» (Θ), ($F=7.485$, $p=0.008$), «ανάγκη για επάρκεια» (Ι), ($F=18.729$, $p=0.000$), «ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών» (ΙΑ), ($F=8.731$, $p=0.004$), που αναφέρονται στην εσωτερική υποκίνηση.

Το επάγγελμα επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την αξιολόγηση της εσωτερικής υποκίνησης ($F=4,258$, $p=0,008$). Συγκεκριμένα, οι ιατροί θεωρούν ότι οι παράγοντες «ανάγκη για εκτίμηση και φήμη» (Η), ($F=2,676$, $p=0.053$), «κοινωνικές ανάγκες» (Θ), ($F=5,313$, $p=0.002$), «ανάγκη για επάρκεια» (Ι), ($F=3,521$, $p=0.019$), «ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών» (ΙΑ) ($F=6,729$, $p=0.000$), επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία τους σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτό που εκτιμούν οι λειτουργοί νοσοκομειακού εργαστηρίου. Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική.

Η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την αξιολόγηση των παραγόντων υποκίνησης, αφού δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσαν τα άτομα των αντίστοιχων ομάδων.

Κατά τον ίδιο τρόπο, το επίπεδο εκπαίδευσης, το τμήμα εργασίας και η σύμβαση εργασίας δε βρέθηκε να επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την αξιολόγηση της εξωτερικής και εσωτερικής υποκίνησης.

Παρόλα αυτά, βρέθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά στην αξιολόγηση του παράγοντα «ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης» ($F=2,210$, $p=0.037$) από τους εργαζόμενους στο δερματολογικό τμήμα με αυτούς των κλινικών εργαστηρίων, του αιματολογικού, του παθολογικού, του πνευμονολογικού και του χειρουργικού τμήματος. Ο ίδιος παράγοντας αξιολογείται διαφορετικά από τους εργαζόμενους που απασχολούνται σε μόνιμη βάση και αυτούς που εργάζονται σε έκτακτη βάση, καθώς

παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους των απαντήσεων που έδωσαν τα άτομα των δύο αυτών ομάδων ($F=4,352, p=0.040$).

Πίνακας 8. Συσχέτιση των παραγόντων υποκίνησης με τις δημογραφικές μεταβλητές

Μεταβλητές		Εξωτερικές					Εσωτερικές					
		A	B	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Z	H	Θ	I	ΙΑ
Φύλο	t	0,260	7,661	17,162	5,250	1,716	2,342	6,341	4,296	7,485	18,729	8,731
	Sig.	0,612	0,007	0,000	0,025	0,194	0,130	0,014	0,041	0,008	0,000	0,004
Ηλικιακή Ομάδα	F	2,001	2,632	1,272	0,662	1,027	1,241	0,951	0,575	2,311	1,111	0,809
	Sig.	0,122	0,057	0,291	0,578	0,386	0,301	0,421	0,634	0,084	0,351	0,493
Οικ. Κατάσταση	t	1,857	1,895	0,552	1,008	0,568	1,200	0,921	2,775	1,989	0,948	4,135
	Sig.	0,177	0,172	0,460	0,318	0,453	0,277	0,340	0,100	0,162	0,333	0,045
Επάγγελμα	F	0,275	0,357	1,045	1,394	1,275	0,852	1,226	2,676	5,313	3,521	6,729
	Sig.	0,843	0,784	0,377	0,251	0,289	0,470	0,306	0,053	0,002	0,019	0,000
Τμήμα Εργασίας	F	0,799	0,676	2,210	1,073	1,096	0,543	0,824	0,709	0,417	0,521	1,496
	Sig.	0,606	0,711	0,037	0,392	0,376	0,820	0,584	0,683	0,907	0,837	0,174
Εκπαίδευση	F	0,311	0,816	0,257	0,660	0,383	0,758	0,579	0,886	0,139	0,319	0,036
	Sig.	0,733	0,446	0,774	0,936	0,683	0,472	0,563	0,416	0,870	0,728	0,964
Σύμβαση Εργασίας	t	0,462	0,049	4,352	0,030	0,002	0,096	0,161	2,104	0,062	0,225	0,585
	Sig.	0,499	0,826	0,040	0,863	0,967	0,758	0,690	0,151	0,805	0,637	0,447

A. μισθός, B. επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον, Γ. ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, Δ. ασφάλεια στο χώρο εργασίας, Ε. συνθήκες εργασίας, Στ. ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας, Ζ. ανάγκη για δημιουργική εργασία, Η. ανάγκη για εκτίμηση και φήμη, Θ. κοινωνικές ανάγκες I. ανάγκη για επάρκεια, ΙΑ. Ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών

7.7. Συσχέτιση οργανωσιακής δέσμευσης και παραγόντων υποκίνησης

Για τη διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων υποκίνησης και των διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης, υπολογίστηκε ο συντελεστής Pearson, με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS.

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μπορεί να πάρει τιμές από -1 έως +1. Οι αρνητικές τιμές φανερώνουν αρνητική γραμμική συσχέτιση που σημαίνει ότι οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μικρότερες τιμές της άλλης μεταβλητής. Αντίθετα οι θετικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης είναι ένδειξη θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών, δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μεγαλύτερες τιμές της άλλης μεταβλητής. Τιμές κοντά στο μηδέν αποτελούν ένδειξη ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο πιο μεγάλες είναι οι τιμές του συντελεστή, ή όσο πιο κοντά

βρίσκονται στη μονάδα (σε απόλυτη πάντα τιμή), τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους.

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων και σύμφωνα με τα παραπάνω, οι παράγοντες υποκίνησης δεν εμφανίζουν έντονη συσχέτιση με τις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. Έτσι ο παράγοντας «μισθός» εμφανίζει σχεδόν μηδενική συσχέτιση με τη συναισθηματική δέσμευση (0,036) και τη δέσμευση λόγω συνέχειας (0,060), ενώ εμφανίζει μικρή αρνητική συσχέτιση με την κανονιστική δέσμευση (-0,101). Καμιά όμως δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Ο παράγοντας «επικοινωνία και συνεργασία στον εργασιακό χώρο» εμφανίζει μικρή συσχέτιση, στατιστικά μη σημαντική, με τη συναισθηματική δέσμευση (0,204) και την κανονιστική δέσμευση (0,159), ενώ εμφανίζει μικρή αρνητική συσχέτιση, επίσης στατιστικά μη σημαντική, με τη δέσμευση λόγω συνέχειας (-0,018).

Όμοια και ο παράγοντας «ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης» δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη δέσμευση. Εμφανίζει μικρή συσχέτιση με τη συναισθηματική δέσμευση (0,121), μικρή αρνητική συσχέτιση με τη δέσμευση λόγω συνέχειας (-0,009) και σχεδόν μηδενική συσχέτιση με την κανονιστική δέσμευση (0,056).

Κατά τον ίδιο τρόπο, συσχετίζεται και ο παράγοντας «ασφάλεια στο χώρο εργασίας» με τις τρεις διαστάσεις της δέσμευσης.

Ο παράγοντας «συνθήκες εργασίας» εμφανίζει μικρή στατιστικά μη σημαντική συσχέτιση με τη συναισθηματική δέσμευση (0,178) και την κανονιστική δέσμευση (0,143) και μικρή αρνητική συσχέτιση με τη δέσμευση λόγω συνέχειας (-0,090).

Το ίδιο παρατηρείται και για τον παράγοντα «ανάπτυξη στον τομέα της ειδικότητας». Ο παράγοντας «ανάγκη για δημιουργική εργασία» εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη συναισθηματική δέσμευση (0,229, $p=0.037<0.05$), αλλά όχι με τη δέσμευση λόγω συνέχειας (0,009) ή με την κανονιστική δέσμευση (0,196).

Ο παράγοντας «ανάγκη για εκτίμηση και φήμη» εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη δέσμευση λόγω συνέχειας (0,284, $p=0.008<0.01$), αλλά όχι με τη συναισθηματική δέσμευση (0,141) ή την κανονιστική δέσμευση (0,197).

Ο παράγοντας «κοινωνικές ανάγκες» εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη συναισθηματική δέσμευση (0,228, $p=0.039<0.05$) και τη δέσμευση λόγω συνέχειας (0,246, $p=0.022<0.05$), αλλά όχι με την κανονιστική δέσμευση (0,210).

Ο παράγοντας «ανάγκη για επάρκεια» εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη δέσμευση λόγω συνέχειας (0,313, $p=0.004<0.01$) και την κανονιστική δέσμευση (0,216, $p=0.049<0.05$), αλλά όχι με τη συναισθηματική δέσμευση (0,154).

Ο παράγοντας «ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών» εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη δέσμευση λόγω συνέχειας (0,229, $p=0.034<0.05$) και με την κανονιστική δέσμευση (0,250, $p=0.021<0.05$), αλλά όχι με τη συναισθηματική δέσμευση (0,128). Τα αποτελέσματα αυτά συνοψίζονται στον πίνακα 9 που ακολουθεί.

Πίνακας 9. Συσχέτιση οργανωσιακής δέσμευσης και παραγόντων υποκίνησης

		Σ.Δ.	Δ.Σ.	Κ.Δ.
Α. Μισθός	Pearson Correlation	.036	.060	-.101
	Sig. (2-tailed)	.746	.586	.358
	N	83	86	85
Β. επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον	Pearson Correlation	.204	-.018	.159
	Sig. (2-tailed)	.064	.869	.146
	N	83	86	85
Γ. ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης	Pearson Correlation	.121	-.009	.056
	Sig. (2-tailed)	.275	.936	.609
	N	83	86	85
Δ. ασφάλεια στο χώρο εργασίας	Pearson Correlation	.145	-.038	.097
	Sig. (2-tailed)	.192	.726	.379
	N	83	86	85
Ε. συνθήκες εργασίας	Pearson Correlation	.178	-.090	.143
	Sig. (2-tailed)	.106	.412	.192
	N	83	86	85
Στ. ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας	Pearson Correlation	.200	-.102	.198
	Sig. (2-tailed)	.069	.351	.070
	N	83	86	85
Ζ. ανάγκη για δημιουργική εργασία	Pearson Correlation	.229*	.009	.196
	Sig. (2-tailed)	.037	.938	.073
	N	83	86	85
Η. ανάγκη για εκτίμηση και φήμη	Pearson Correlation	.141	.284**	.197
	Sig. (2-tailed)	.203	.008	.070
	N	83	86	85
Θ. κοινωνικές ανάγκες	Pearson Correlation	.228*	.246*	.210
	Sig. (2-tailed)	.039	.022	.054
	N	83	86	85
Ι. ανάγκη για επάρκεια	Pearson Correlation	.154	.313**	.216*
	Sig. (2-tailed)	.166	.004	.049
	N	83	85	84
ΙΑ. ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών	Pearson Correlation	.128	.229*	.250*
	Sig. (2-tailed)	.247	.034	.021
	N	83	86	85

Σ.Δ. συναισθηματική δέσμευση, Δ.Σ. δέσμευση λόγω συνέχειας, Κ.Δ. κανονιστική δέσμευση, Ο.Δ. οργανωσιακή δέσμευση

8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό σχολιάζονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, συγκρίνονται με τα αποτελέσματα άλλων παρόμοιων ερευνών που έγιναν σε άλλες χώρες και στην Κύπρο. Προτείνονται μέτρα που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την οργανωσιακή δέσμευση και την υποκίνηση του επιστημονικού προσωπικού του ΓΝΛ. Επίσης γίνονται εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνες και συλλογή στοιχείων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν περισσότερο στη βελτίωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας.

8.1. Οργανωσιακή δέσμευση του επιστημονικού προσωπικού του ΓΝΛ

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι το επιστημονικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας χαρακτηρίζεται από θετικού βαθμού οργανωσιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα, με ελάχιστο βαθμό το 1 και μέγιστο βαθμό το 7, υπολογίστηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση που αισθάνονται οι επαγγελματίες υγείας του ΓΝΛ είναι 4,69. Το αποτέλεσμα αυτό είναι υψηλότερο από αυτό που βρέθηκε σε παρόμοιες έρευνες που έγιναν σε άλλες χώρες. Ειδικότερα, έρευνες που έγιναν με τη χρήση του ίδιου ερωτηματολογίου και τη συμμετοχή επαγγελματιών υγείας, κυρίως νοσηλευτών, σε δημόσια ή/και ιδιωτικά νοσοκομεία, κατέδειξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση των επαγγελματιών υγείας κυμαίνεται από 3,58 έως 4,42 (Hershcovitch & Meyer, 2002. Bartlett & Kang, 2004. Ferreira, 2007. Jahangir & Shorkpour, 2009. Sulu et al, 2010). Έρευνες που έγιναν επίσης με τη χρήση του ερωτηματολογίου TCM και τη συμμετοχή διάφορων επαγγελματικών ομάδων κατέδειξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση κυμαίνεται από 3,43 έως 5,17 (Lee et al, 2001. Markovits et al, 2007. Addae et al, 2008. Daud, 2010. Khan et al, 2010).

Ειδικότερα, το επιστημονικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας αισθάνεται περισσότερο δέσμευση λόγω συνέχειας για την υπηρεσία του, σε μικρότερο βαθμό συναισθηματική δέσμευση και ακόμη λιγότερο κανονιστική δέσμευση. Συγκεκριμένα, με ελάχιστο βαθμό το 1 και μέγιστο βαθμό το 7, υπολογίστηκε ότι η δέσμευση λόγω συνέχειας που αισθάνονται οι επαγγελματίες υγείας του ΓΝΛ για την υπηρεσία τους είναι 5,11, η συναισθηματική δέσμευση είναι 4,97 και η κανονιστική δέσμευση είναι 3,95.

Οι τιμές αυτές είναι υψηλότερες από αυτές που βρέθηκαν σε έρευνα που έγινε στην Κύπρο για την αξιολόγηση της δέσμευσης που αισθάνονται οι επαγγελματίες υγείας οι οποίοι απασχολούνται στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας (Ηρακλέους, 2011). Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, η δέσμευση λόγω συνέχειας των εργαζομένων στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας είναι 4,82, η συναισθηματική δέσμευση 4,39 και η κανονιστική δέσμευση 3,87.

Κατά τον ίδιο τρόπο, οι τιμές που βρέθηκαν στην παρούσα έρευνα είναι υψηλότερες από αυτές που βρέθηκαν σε παρόμοιες έρευνες που έγιναν σε άλλες χώρες, όπου η συναισθηματική δέσμευση των επαγγελματιών υγείας βρέθηκε ότι κυμαίνεται από 3,52 έως 4,48, η δέσμευση λόγω συνέχειας από 3,13 έως 4,52 και η κανονιστική δέσμευση από 3,13 έως 4,03 (Herscovitch & Meyer, 2002. Bartlett & Kang, 2004. Ferreira, 2007. Jahangir & Shorkpour, 2009. Vanaki & Vagharseyyedin, 2009. Tsai & Huang, 2008. Laschinger et al, 2009).

Η δέσμευση λόγω συνέχειας σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση. Εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμού δέσμευση λόγω συνέχειας, επιθυμούν να παραμείνουν στον οργανισμό για να μη χάσουν τα όσα κερδίζουν ή γιατί δεν έχουν εναλλακτικές λύσεις. Ως εκ τούτου, προσπαθούν να κάνουν τόσα όσα απαιτούνται για να διατηρήσουν τη θέση τους, όχι όμως περισσότερα, έστω και αν έχουν τη δυνατότητα αυτή. Επιπλέον, η δέσμευση λόγω συνέχειας συνδέεται με αυξημένες απουσίες από την εργασία χωρίς σοβαρό λόγο (Meyer & Herscovitch, 2001. Meyer et al, 2004).

Παράλληλα, η συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται θετικά με την απόδοση. Εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμού συναισθηματική δέσμευση, αισθάνονται ως μέλη του οργανισμού, υιοθετούν συμπεριφορές ωφέλιμες για τον οργανισμό, καταβάλλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια προς όφελός του και δεν απουσιάζουν χωρίς σοβαρό λόγο από την εργασία τους (Meyer και Herscovitch, 2001. Meyer et al, 2004).

Στην παρούσα έρευνα τόσο η δέσμευση λόγω συνέχειας όσο και η συναισθηματική δέσμευση είναι σχετικά ψηλές. Κατά συνέπεια, το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ αισθάνεται την ανάγκη αλλά και την επιθυμία να παραμείνει στο νοσοκομείο. Παρά

το ότι η δέσμευση λόγω συνέχειας είναι υψηλή, δεν αισθάνονται παγιδευμένοι στον οργανισμό, αλλά αντίθετα είναι επιλογή τους να παραμείνουν σε αυτόν, αφού και η συναισθηματική δέσμευση είναι υψηλή.

Τέλος, η κανονιστική δέσμευση αντικατοπτρίζει την υποχρέωση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι να παραμείνουν στον οργανισμό (Meyer και Herscovitch, 2001. Meyer et al, 2004). Είναι εντονότερη εάν αισθάνονται ότι ο οργανισμός τους παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης. Σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική δέσμευση, καθώς και με την απόδοση στην εργασία. Παρόλα αυτά στην παρούσα έρευνα διαπιστώνεται ότι είναι ασθενέστερη από τις άλλες δύο διαστάσεις της δέσμευσης, πιθανότατα ως αποτέλεσμα των λίγων ευκαιριών για ανάπτυξη στον τομέα της ειδικότητας.

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι η συναισθηματική δέσμευση επηρεάζεται από την ηλικία, το επάγγελμα, το τμήμα στο οποίο απασχολείται κάποιος και τη σύμβαση εργασίας σε στατιστικά σημαντικό βαθμό. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, η ηλικιακή ομάδα των 40-49 ετών εμφανίζει μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα μέχρι 29 ετών. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στο ότι με την πάροδο των ετών και την απόκτηση εμπειριών, οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό και αισθάνονται μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση (Cohen, 1993). Εξάλλου και οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε έκτακτη βάση βρέθηκε ότι είναι λιγότερο δεσμευμένοι με την υπηρεσία τους, πιθανότατα λόγω του ότι οι εργαζόμενοι αυτοί είναι λιγότερα χρόνια στην υπηρεσία, έχουν λιγότερες εμπειρίες και ένα αβέβαιο μέλλον (Cohen, 1993).

Στην παρούσα έρευνα βρέθηκε ότι οι ακτινογράφοι χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση σε σχέση με τους ιατρούς, τους νοσηλευτές και τους λειτουργούς των εργαστηρίων και αυτή η διαφορά είναι στατιστικώς σημαντική. Ταυτόχρονα, οι επαγγελματίες υγείας που απασχολούνται στο ακτινολογικό τμήμα αισθάνονται μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση από τους εργαζόμενους στο παθολογικό και στο ιστοπαθολογικό τμήμα. Επίσης οι επαγγελματίες που απασχολούνται στο κυτταρολογικό τμήμα αισθάνονται μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση από τους εργαζόμενους στο ιστοπαθολογικό τμήμα. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που έγινε, δε βρέθηκαν στοιχεία αναφορικά με το θέμα αυτό, τη

σύγκριση δηλαδή της δέσμευσης των επαγγελματιών υγείας στα διάφορα τμήματα του ίδιου νοσοκομείου.

Η διαφορά της συναισθηματικής δέσμευσης που αισθάνονται οι διάφοροι επαγγελματίες στα διάφορα τμήματα του ΓΝΛ πιθανότατα να σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και την υποκουλτούρα που επικρατεί σε κάθε τμήμα (Lok et al, 2005). Το ενδιαφέρον αντικείμενο και η ποικιλομορφία του επιδρούν θετικά στη συναισθηματική δέσμευση. Επίσης, η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη, εκπαίδευση και βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, η αναγνώριση της προσπάθειας και η αξιοποίηση των προσόντων και της εργασιακής εμπειρίας τους ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη συναισθηματική δέσμευση, σε αντίθεση με τον φόρτο εργασίας και το συνεπακόλουθο άγχος και στρες, που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατά τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Επιπλέον οι σχέσεις τους με τον προϊστάμενό τους, τους συναδέλφους τους και τους συνεργάτες τους στα άλλα τμήματα και ιδιαίτερα η στήριξη και η ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αλλά και η επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, είναι παράγοντες που καθορίζουν τη συναισθηματική δέσμευση (Eisenberger et al, 1990). Οι παράγοντες αυτοί πιθανόν να διαφέρουν στα διάφορα τμήματα, καθώς εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο.

Η δέσμευση λόγω συνέχειας δε βρέθηκε να επηρεάζεται από κάποιο δημογραφικό παράγοντα στην παρούσα έρευνα. Ούτε ακόμη και η σύμβαση εργασίας δε φαίνεται να επηρεάζει τη δέσμευση λόγω συνέχειας. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στο ότι οι συνθήκες εργασίας στο δημόσιο τομέα είναι πιο κοντά στις αξίες της κυπριακής κοινωνίας. Η ασφάλεια στην εργασία, ο ψηλότερος μισθός σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα κατά την εισδοχή, η εγγυημένη αύξηση του μισθού και τα ωφελήματα κατά τη συνταξιοδότηση, κάνουν το δημόσιο τομέα πιο δελεαστικό. Άλλωστε, έρευνα που έγινε σε 26 χώρες, ανάμεσα στις οποίες και η Κύπρος, έδειξε ότι οι Κύπριοι προτιμούν να εργάζονται στο δημόσιο και όχι στον ιδιωτικό τομέα σε ποσοστό πολύ μεγαλύτερο από αυτό των άλλων χωρών. Συγκεκριμένα, ποσοστό 80% των Κυπρίων έναντι 44% όλων των ερωτηθέντων απάντησαν ότι θα ήθελαν να εργάζονται στο δημόσιο τομέα (ISSP, 2000).

Η κανονιστική δέσμευση φαίνεται να επηρεάζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό από το επάγγελμα και το τμήμα στο οποίο απασχολείται κάποιος. Έτσι, βρέθηκε ότι οι ακτινογράφοι αισθάνονται υψηλότερη κανονιστική δέσμευση από τους άλλους επαγγελματίες. Επίσης, βρέθηκε ότι οι επαγγελματίες που απασχολούνται στο ακτινολογικό τμήμα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη κανονιστική δέσμευση από τους εργαζόμενους στο παθολογικό και στο ιστοπαθολογικό τμήμα.

Η παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση και επάρκεια καθώς και οι ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών είναι παράγοντες που ενισχύουν την κανονιστική δέσμευση. Πιθανότατα οι ευκαιρίες αυτές να μην παρέχονται στον ίδιο βαθμό σε όλα τα τμήματα, καθώς αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο.

8.2. Υποκίνηση του επιστημονικού προσωπικού του ΓΝΛ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ παρακινείται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα νεότερα βιβλιογραφικά δεδομένα, σύμφωνα με τα οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται περισσότερο από εξωτερικούς παράγοντες όπως και οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, σε αντίθεση με τα όσα υποστήριζαν παλαιότερες έρευνες, ότι δηλαδή οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται περισσότερο από εσωτερικούς παράγοντες, όπως την επίτευξη στόχων, την επίτευξη σημαντικού έργου, την κοινωνική πρόσφορά, την απόκτηση εξουσίας και το ενδιαφέρον αντικείμενο. Άλλωστε, είναι γενικά αποδεκτό ότι η δομή του οργανισμού επιδρά σημαντικά στην υποκίνηση (Sherman και Smith, 1984), έτσι ώστε στους οργανισμούς με γραφειοκρατική κουλτούρα και συγκεντρωτική διοίκηση - όπως ισχύει για το ΓΝΛ - να παρατηρείται μείωση της εσωτερικής υποκίνησης των εργαζομένων (Manolopoulos, 2008).

Αντίθετα όμως με άλλες έρευνες, οι οποίες υποστηρίζουν ότι ο μισθός είναι το σημαντικότερο κίνητρο για εργασία (Locke et al, 1980) και η εργασιακή ασφάλεια αυτό που προσελκύει τα άτομα να εργαστούν στο δημόσιο τομέα (Kilpatrick et al, 1964. Baldwin, 1991), το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ αξιολογεί τις οικονομικές απολαβές και την ασφάλεια στην εργασία ως τους λιγότερο σημαντικούς παράγοντες από τους παράγοντες εξωτερικής υποκίνησης. Εξαίρεση αποτελεί η

ομάδα των ανδρών, οι οποίοι αξιολογούν τον παράγοντα «μισθός» ως το σημαντικότερο, σε αντίθεση με τις άλλες δημογραφικές ομάδες.

Ο παράγοντας που αναδεικνύεται ως ο σημαντικότερος παράγοντας στην παρούσα έρευνα είναι η επικοινωνία και συνεργασία στον εργασιακό χώρο. Το εύρημα αυτό δεν αποτελεί έκπληξη, καθώς συμφωνεί με τη βιβλιογραφία όπου αναφέρεται ότι η επικοινωνία και συνεργασία στον εργασιακό χώρο είναι πολύ σημαντικές για τους επαγγελματίες υγείας και επηρεάζει θετικά την απόδοσή τους (Hertting et al, 2004. Cooman et al, 2008), καθώς σχετίζεται με το αντικείμενο εργασίας τους. Αυτό συμβαίνει γιατί, η αντιμετώπιση του κάθε ασθενή απαιτεί τη συμμετοχή πολλών επαγγελματιών υγείας διαφορετικών ειδικοτήτων οι οποίοι οφείλουν να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν για να είναι αποτελεσματικοί.

Επίσης, οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν την απόδοση του επιστημονικού προσωπικού του ΓΝΛ, σύμφωνα με την παρούσα έρευνα. Πιθανότατα αυτό οφείλεται στο ότι το νοσοκομείο είναι ένας χώρος εργασίας δυνητικά επικίνδυνος, όπου πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και μέσα για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων των εργαζομένων χωρίς να κινδυνεύουν οι ίδιοι.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας υποκίνησης θεωρείται η ανάγκη για δημιουργική εργασία. Η επίδραση των χαρακτηριστικών της εργασίας στην υποκίνηση είναι καλά τεκμηριωμένη (Amabile et al, 1986), ενώ η παραγωγή σημαντικού έργου και η προσφορά στο συνάνθρωπο, που είναι και ο στόχος των επαγγελματιών υγείας, θεωρούνται παράγοντες υποκίνησης των δημόσιων υπαλλήλων.

Γενικότερα, οι διάφοροι παράγοντες υποκίνησης κατατάσσονται με την εξής σειρά προτεραιότητας αρχίζοντας από το σημαντικότερο παράγοντα: «επικοινωνία και συνεργασία στον εργασιακό χώρο», «συνθήκες εργασίας» και «ανάγκη για δημιουργική εργασία», «ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας», «ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης», «ασφάλεια στο χώρο εργασίας», «μισθός», «ανάγκη για επάρκεια», «ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών», «κοινωνικές ανάγκες» και τέλος «ανάγκη για εκτίμηση και φήμη».

Η μεγαλύτερη εξωτερική υποκίνηση του επιστημονικού προσωπικού του ΓΝΛ δεν είναι απαραίτητως αρνητικό στοιχείο. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η εξωτερική υποκίνηση επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων (Kahn, Silva & Zilak, 2001).

Η υποκίνηση διαφέρει στα δύο φύλα σε στατιστικά σημαντικό βαθμό, αφού οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερου βαθμού υποκίνηση τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική σε σχέση με τους άνδρες.

Επίσης, το επάγγελμα επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την αξιολόγηση της εσωτερικής υποκίνησης. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι οι ιατροί υποκινούνται λιγότερο από εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης όπως, τις ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών, την ανάγκη για επάρκεια, τις κοινωνικές ανάγκες και την ανάγκη για εκτίμηση και φήμη, σε σχέση με τις άλλες επαγγελματικές ομάδες.

Τόσο η εσωτερική υποκίνηση όσο και η εξωτερική υποκίνηση εμφανίζουν μείωση με την αύξηση της ηλικίας και του επιπέδου εκπαίδευσης, η οποία όμως δεν είναι στατιστικά σημαντική. Επίσης οι παντρεμένοι εμφανίζουν μικρότερου βαθμού εσωτερική και εξωτερική υποκίνηση, αλλά αυτή δε διαφέρει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό. Ομοίως και η σύμβαση εργασίας ή το τμήμα στο οποίο απασχολείται ο καθένας δεν επηρεάζουν την υποκίνηση σε στατιστικά σημαντικό βαθμό.

8.3. Συσχέτιση οργανωσιακής δέσμευσης και υποκίνησης

Οι τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης δεν εμφανίζουν έντονη συσχέτιση με τους έντεκα υπό εξέταση παράγοντες υποκίνησης. Τη μεγαλύτερη συσχέτιση εμφανίζουν η συναισθηματική δέσμευση με την ανάγκη για δημιουργική εργασία (0,229, $p=0.037$), τις κοινωνικές ανάγκες (0,228, $p=0.039$) και την επικοινωνία και συνεργασία στον εργασιακό χώρο (0,204). Η δέσμευση λόγω συνέχειας εμφανίζει εντονότερη συσχέτιση με την ανάγκη για επάρκεια (0,313, $p=0.004$), την ανάγκη για εκτίμηση και φήμη (0,284, $p=0.008$), τις κοινωνικές ανάγκες (0,246, $p=0.022$) και τις ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών (0,229, $p=0.034$). Τέλος, η κανονιστική δέσμευση συσχετίζεται περισσότερο με τις ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών (0,250, $p=0.021$), την

ανάγκη για επάρκεια (0,216, $p=0.049$), τις κοινωνικές ανάγκες (0,210), την ανάγκη για εκτίμηση και φήμη (0,197) και την ανάγκη για δημιουργική εργασία (0,196). Είναι φανερό ότι και οι τρεις διαστάσεις της δέσμευσης εμφανίζουν μεγαλύτερη συσχέτιση με παράγοντες εσωτερικής υποκίνησης.

Αντίθετα, στη βιβλιογραφία (Meyer et al, 2004) αναφέρεται ότι καθεμιά από τις τρεις διαστάσεις της δέσμευσης (Meyer & Allen, 1991) συσχετίζεται με διαφορετικές μορφές ρύθμισης της συμπεριφοράς (Deci & Ryan, 1985). Έτσι, η συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται περισσότερο με την εσωτερική υποκίνηση, την αναγνωρίσιμη και την ολοκληρωμένη ρύθμιση, ενώ η κανονιστική δέσμευση με την εσωτερική πίεση και η δέσμευση λόγω συνέχειας με την εξωτερική ρύθμιση και την εξωτερική υποκίνηση.

Σημειώνεται επίσης η αρνητική συσχέτιση ορισμένων παραγόντων με τη δέσμευση λόγω συνέχειας ή την κανονιστική δέσμευση. Συγκεκριμένα, η δέσμευση λόγω συνέχειας εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με την επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον, τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και την ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας, ενώ η κανονιστική δέσμευση εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με το μισθό.

8.4. Εισηγήσεις

Η μεγάλη σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης και της υποκίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι καλά τεκμηριωμένη. Σχετίζεται με την κανονική προσέλευση των εργαζομένων για εργασία, την προσπάθεια που καταβάλλεται για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, την απόδοση και την παραγωγικότητά τους.

Όπως προκύπτει από την παρούσα έρευνα, το επιστημονικό προσωπικό του ΓΝΛ χαρακτηρίζεται από θετικού βαθμού οργανωσιακή δέσμευση, ενώ η δέσμευση λόγω συνέχειας είναι η υψηλότερη. Θα ήταν δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να μειωθεί η δέσμευση λόγω συνέχειας, η οποία έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των

εργαζομένων. Ως εκ τούτου στόχος θα πρέπει να είναι η ενίσχυση της συναισθηματικής δέσμευσης και ακόμη περισσότερο της κανονιστικής δέσμευσης.

Η συναισθηματική δέσμευση είναι δυνατό να ενισχυθεί βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας και ρυθμίζοντας σε αποδεκτά επίπεδα το φόρτο εργασίας. Επίσης, μεγάλη σημασία πρέπει να δίνεται στις καλές σχέσεις, την επικοινωνία και τη συνεργασία των εργαζομένων με τον προϊστάμενό τους, τους συναδέλφους τους και τους συνεργάτες τους στα άλλα τμήματα και κυρίως στην παροχή στήριξης και ανατροφοδότησης από τον προϊστάμενο. Η παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση και βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, η αξιοποίηση στο μέγιστο βαθμό των προσόντων και της εργασιακής εμπειρίας τους και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, πιθανότατα θα έχουν θετικά αποτελέσματα.

Η παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση και βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, θα συμβάλει και στη βελτίωση της κανονιστικής δέσμευσης, ενώ αναμφισβήτητα θα έχει θετικές επιπτώσεις και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.

Για την ενίσχυση της εσωτερικής υποκίνησης πιθανότατα χρειάζεται να αλλάξει ο τρόπος διοίκησης των νοσοκομείων και συγκεκριμένα να μειωθεί ο συγκεντρωτισμός και να αυξηθεί η συμμετοχή των εργαζομένων στη στοχοθέτηση του οργανισμού. Επίσης, η αύξηση των ευκαιριών για ανάπτυξη στον τομέα της ειδικότητας και επάρκεια μπορεί να ενισχύσει την εσωτερική υποκίνηση, καθώς επίσης και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τέλος, θα ήταν χρήσιμη η διερεύνηση του βαθμού της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων και των παραγόντων υποκίνησής τους όλων των επαγγελματιών υγείας ή και όλων των εργαζομένων που απασχολούνται σε όλα τα νοσοκομεία της Κύπρου. Θα ήταν σημαντικό η έρευνα αυτή να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Πιθανότατα όμως χρειάζεται προηγουμένως να ευαισθητοποιηθούν οι εργαζόμενοι στην αναγκαιότητα των ερευνών αυτών, καθώς κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας παρατηρήθηκε μεγάλη απροθυμία για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν μόλις 28,2%. Είναι απαραίτητο

να πειστούν ότι οι έρευνες αυτές βοηθούν στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων, στη λήψη μέτρων βελτίωσης των συνθηκών εργασίας τους και κάλυψης των αναγκών τους ούτως ώστε να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας. Ετήσια Έκθεση 2010.

[http://www.moh.gov.cy/moh/ngh/ngh.nsf/all/CF991CB652B522DC225792E00266DA4/\\$file/Ετήσια%20Έκθεση%202010_.pdf?openelement](http://www.moh.gov.cy/moh/ngh/ngh.nsf/all/CF991CB652B522DC225792E00266DA4/$file/Ετήσια%20Έκθεση%202010_.pdf?openelement)

Ηρακλέους, Η. (2011). *Διερεύνηση του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων παρακίνησης των επαγγελματιών ψυχικής υγείας*. Διατριβή επιπέδου μάστερ, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Χατζηχαράλαμπος, Α. (2010). *Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων και οργανωσιακής δέσμευσης σε επιλεγμένο δείγμα του ελληνικού τραπεζικού κλάδου*. Διατριβή επιπέδου μάστερ, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Addae, H. Parboteeah, P. Velinor, N. (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, vol. 26, no. 6, pp. 567-582.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, vol. 3, no.3, pp. 185-201.

Adams, S. J. (1963). "Towards an understanding of inequity". *Journal of abnormal and social psychology*, vol. 67, pp. 422-436.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational psychology*, vol. 63, pp. 1-18.

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

Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-being in Two Work Settings, *Journal of Applied Social psychology*, vol. 34, no. 10, pp. 2045-2068.

Balwin, J. N. (1984). Are We Really Lazy? *Review of Public Personnel Administration*, vol. 4, no. 2, pp. 80-89.

Bartlett, K. Kang, D. (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and oorganizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, vol. 7, no. 4, pp. 423-440.

Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 95-112.

Becker, H. S. (1960). "Notes on the concept of commitment". *American Journal of Sociology*, vol. 6, pp 32-42.

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

Brimeyer, M., Perucci, P., Wadsworth, S. (2010). Age, tenure, resources for control and organizational commitment. *Social Sciences Quarterly*, vol. 91, no. 2, pp. 511-530.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 533-546.

Carnall, C. (2002). *Managing change in organizations*, London, Prentice Hall.

Chouldry, S. (1989). Occupational level and job satisfaction: A comparative study of public and private sector organizations. *Indian Journal of Applied Social Psychology*, vol. 26, no. 2, pp. 1-5.

Cohen, A. (2003). *Multiple commitments at work: An integrative approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cook, J. Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, pp. 39-52.

Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., Mueller, C. W. (1986). On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 847-858.

Daud, N. (2010). Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment among employees in Malaysian Farms. *Interactional Journal of Business and Management*, vol. 5, no. 10, pp. 75-82.

Deci, E. L., Conell, J. P., Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a Work Organization, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 4, pp.580-590.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.

Dolea, C., Adams, O. (2005). Motivational of Health Care Workers – Review of Theories and Empirical Evidence, *Cah Cociol Demogr Med*, vol. 45, no. 1, pp. 135-161.

Eisenberger, R. Fasolo, P. Davis-LaMastro, V. (1990). “Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 51-59.

Ferreira, M. (2007). Nurses organizational commitment. The discriminating power of gender. *Nursing Administrating Quarterly*, vol. 31, no. 1, pp. 61-67.

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*, vol. 58, pp. 343-355.

Gagne, M., Deci, E.L. (2005). Self determination Theory and Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 4, pp. 331-362.

Giffords, E. (2009). An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors. *Journal of Social Work*, vol. 9, no. 4, pp. 386-404.

Glisson, C., Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 61-81.

Guest, E. A. (1991). *Human Resource Management*. London: Mcgraw-Hill.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp. 250-279.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*, World Publishing Company, Cleveland.

Hertting, A., Nilsson, K., Theorell, T., Larsson, U. (2004). Downsizing and reorganization: demands, challenges and ambbiguity for registered nurses, *Journal of Advanced Nursing*, vol.45, no.2, pp. 145-154.

Hershcovitch, L. Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 3, pp. 474-487.

Hulin, C. L., Blood, M. I. (1968). Job Enlargement, Individual Differences and Worker Responses. *Psychological Bulletin*, vol. 69, pp.41-45.

ISSP (International Social Survey Program), (2000). International Social Survey Program: Work Orientations II, 1997, Inter-university Consortium for Political and Social Research, Koeln, Germany, <http://www.Icpsr.umich.edu/icpsrweb/ICPSR/studies/03032>.

Jahangir, F., Shokrpour, N. (2009). Three components of organizational commitment and job satisfaction of hospital nurses in Iran. *Health Care Manager*, vol. 28, no. 4, pp. 375-380.

Kalenberg, D. O., Becker, B. W., Zvonkovic, A. (1995). Work and Commitment among Young Professionals: A study of Male and Female Dentists. *Human Relations*, vol. 48, no. 11, pp. 1355-1377.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, vol. 33, pp. 499-517.

Karl, K. A., Sutton, C. L. (1998). Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Public Personnel Management*, vol. 27, no. 4, pp. 515-527.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, vol. 9, pp. 131-146.

Khan, M., Jam, A., Ramay, M. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Science*, vol. 15, no. 3, pp. 292-298.

Laschinger, H., Finegan, J., Wilk, P. (2009). The impact of unit leadership and empowerment on nurse's organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, vol. 39, no. 5, pp. 228-235.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, vol. 140, pp. 1-55.

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.

Lee, K., Allen, N., Meyer, J. (2001). The three component model of organizational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, no. 4, pp. 596-614.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, McGraw-Hill, New York, pp. 1297-1349.

Locke, E. A. (1997). The motivation to work: what we know, in M. L. Maehr & P. R. Pintrich (eds.), *Advances in motivation and achievement*, Greenwich, CT: JAI Press.

Lok, P., Westwood, R., Crawford, J. (2005). Perceptions of Organizational Subculture and their Significance for Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 54, no. 4, pp. 490-514.

Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no 9, pp. 1738-1762.

Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, vol. 30, no 1, pp. 63-85.

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*, vol. 7, no 1, pp. 77-99.

Mathieu, J.E., Farr, J.L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 127-133.

MAPI Research Institute (2002). Linguistic validation of the PedsQL – a Quality of Life Questionnaire Research and Evaluation. Mapi Research Institute. France. <http://www.pedsq1.org/PedsQL-Linguistic-Validation-Guidelines.doc>.

Marsh, R. M., Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative science quarterly*, vol. 22, pp. 57-75.

Maslow, H. S. (1943). “A theory of human motivation”. *Psychological Review*, vol. 50, pp. 370-396.

McClelland, D. C. (1953). *The achievement motive*, Appleton-Century-Crofts, New York.

Meudell, K., Rodham, K. (1998). Money isn't Everything ... or Is It? A Preliminary Research Study into Money as a Motivator in the Licensed House Sector,

Naff, K.C., Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?, *Review of Public Personel Administration*, vol. 19, pp. 5-16.

International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 10, no. 4, pp. 128-132.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). “Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations”. *Journal of applied psychology*, vol. 69, pp. 372-378.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). “A three - component conceptualization of organizational commitment.” *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 1, pp. 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*, vol. 78, pp. 538-551.

Meyer, J. P., Becker, T., Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, vol. 89, no. 6, pp. 991-1007.

Meyer, J. P., Herschovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, vol. 11, pp. 299-326.

Morris, J. H., Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 512-526.

Morrow, P. C., McElroy, J. C. (1987). Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 30, pp. 330-346.

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, pp. 224-247.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw Hill, New York.

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*, vol. 71, pp. 492-499.

Organ, D.W. (1987). *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.

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.

Perry, J. L., Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context of motivation in public organizations, *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 1, pp. 89-98.

Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*, vol. 50, no. 3, pp. 367-373.

Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Poole, M., Jenkins, G (1998). Human Resource Management and the Theory of Rewards: Evidence from a National Survey, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 36, no. 2, pp. 227-247.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowaday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 603-609.

Posner, B. Z., Schmidt, W. H. (1982). Determining Managerial Strategies in the Public Sector: What Kinds of People Enter the Public and Private Sectors? An Updated Comparison of Perceptions, Stereotypes and Values, *Human Resource Management*, vol. 21, no. 2, pp. 35-43.

Reilly, N. P., Orsak, C. L. (1991). A Career Stage Analysis of Career and Organizational Commitment in Nursing. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 39, pp. 311-330.

Rusbult, C. E., Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 429-438.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, pp. 54-67.

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

Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. in Staw B. M. & Salancik G. R. (eds), *New Directions in organizational behaviour*, Chicago, St. Clair Press, pp. 1-54.

Sansone, C., Harackiewicz, J. M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*, Academic Press, San Diego, CA.

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

Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 589-599.

Selden, S. C., Brewer, G. A. (2000). Work motivation in the senior executive service: testing the high performance cycle theory, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, no.3, pp.531-550.

Smith, B. D. (2009). "Maybe I will, maybe I won't: what the connected perspectives of motivation theory and organisational commitment may contribute to our understanding of strategy implementation". *Journal of Strategic Marketing*, vol. 17, no. 6, pp. 473-485.

Solomon, E.E. (1986). Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 247-259.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative science quarterly*, vol. 22, pp. 46-56.

Stevens, J. M., Beyer, J. M., Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, vol. 21, pp. 380-396.

Stogdill, R.M. (1974). *Manual for the leader behavior description questionnaire – Form XII*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Suliman, A., Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment – performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, no. 5, pp. 407-426.

Sulu, S., Ceylan, A., Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, vol. 5, no. 8, pp. 27-38.

Super, D. E. (1970). *Work Values Inventory*. Boston: Houghton Mifflin.

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

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

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York.

Wallach, E. (1983). Individuals and organization: The cultural match. *Training and Development Journal*, vol. 12, pp. 28-36.

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

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

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 418-428.

Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment Variables in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods". *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 219-231.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. Κλίμακα οργανωσιακής δέσμευσης και επιθυμητών παραγόντων παρακίνησης

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ
ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ, ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΟΥΣ
ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ**

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2011

Χρήσιμες πληροφορίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου

Η παρούσα έρευνα απευθύνεται προς το ιατρικό, νοσηλευτικό και παραϊατρικό προσωπικό της χειρουργικής και παθολογικής κλινικής, καθώς και του ακτινολογικού, ιστοπαθολογικού και κυτταρολογικού τμήματος του Γ.Ν.Λ. και υπεύθυνος φορέας είναι το Πρόγραμμα σπουδών: Διοίκηση Μονάδων Υγείας του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και διερευνά το βαθμό δέσμευσης των πιο πάνω επαγγελματιών προς την υπηρεσία τους καθώς επίσης και τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή τους στο χώρο εργασίας.

Παρακαλούμε όπως αφιερώσετε μερικά λεπτά για να διαβάσετε προσεκτικά και να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις, βάζοντας σε κύκλο τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας. Για τυχόν απορίες παρακαλώ επικοινωνήστε στο τηλέφωνο 99374717.

1. Φύλο:

Άνδρας	1
Γυναίκα	2

2. Ηλικία (γράψτε την ηλικία σας σύμφωνα με τα τελευταία γενέθλιά σας):

3. Οικογενειακή κατάσταση αυτή τη στιγμή:

Παντρεμένος/η	1
Μη παντρεμένος/η	2

4. Επάγγελμα:

Ιατρός	1
Νοσηλεύτης/ρια	2
Λειτουργός Νοσοκομειακού Εργαστηρίου	3
Ακτινογράφος	4

5. Επίπεδο εκπαίδευσης

Κάτοχος Διπλώματος	1
Κάτοχος Πτυχίου	2
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	3

6. Τμήμα που εργάζεστε:

7. Εργάζεστε ως:

Μόνιμο προσωπικό	1
Έκτακτο προσωπικό	2

Παρακάτω υπάρχει μία σειρά απόψεων οι οποίες αντιπροσωπεύουν συναισθήματα τα οποία τα άτομα μπορεί να έχουν για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Με βάση τα δικά σας συναισθήματα για το τμήμα στο οποίο εργάζεστε τώρα, παρακαλώ να υποδείξετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε άποψη κυκλώνοντας ένα αριθμό από το 1 έως το 7, χρησιμοποιώντας την πιο κάτω κλίμακα:

1	2	3	4	5	6	7
Σίγουρα Διαφωνώ	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ

8. Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου στο Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας.	1	2	3	4	5	6	7
9. Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα του τμήματος είναι και δικά μου.	1	2	3	4	5	6	7
10. Δεν νιώθω έντονα το συναίσθημα του 'ανήκει' για το τμήμα στο οποίο εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6	7
11. Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος με αυτό το τμήμα του Νοσοκομείου.	1	2	3	4	5	6	7
12. Δεν νιώθω σαν 'μέλος της οικογένειας' αυτού του τμήματος.	1	2	3	4	5	6	7
13. Το τμήμα στο οποίο εργάζομαι έχει ιδιαίτερη σημασία για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
14. Το να παραμείνω στο Νοσοκομείο τώρα, είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας.	1	2	3	4	5	6	7
15. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκατέλειπα το Νοσοκομείο τώρα, ακόμη και αν το ήθελα.	1	2	3	4	5	6	7
16. Η ζωή μου θα αναστατωνόταν σε μεγάλο βαθμό αν αποφάσιζα να εγκαταλείψω το Νοσοκομείο τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
17. Αισθάνομαι ότι οι επιλογές μου είναι περιορισμένες αν αποφασίσω να εγκαταλείψω το Νοσοκομείο.	1	2	3	4	5	6	7
18. Αν δεν έδινα ένα μεγάλο μέρος του εαυτού μου στο Νοσοκομείο, μπορεί να σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού.	1	2	3	4	5	6	7
19. Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες στο να εγκαταλείψω το Νοσοκομείο θα ήταν οι ελάχιστες εναλλακτικές επιλογές.	1	2	3	4	5	6	7



1	2	3	4	5	6	7
Σίγουρα Διαφωνώ	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ

20. Δεν νιώθω καμία υποχρέωση να παραμείνω με το σημερινό μου εργοδότη.	1	2	3	4	5	6	7
21. Ακόμη και αν ήταν προς το συμφέρον μου, δεν νιώθω ότι θα ήταν σωστό να εγκαταλείψω το Νοσοκομείο τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
22. Θα ένιωθα ένοχος αν εγκατέλειπα το Νοσοκομείο τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
23. Το Νοσοκομείο αξίζει την αφοσίωσή μου.	1	2	3	4	5	6	7
24. Δεν θα εγκατέλειπα το Νοσοκομείο άμεσα επειδή νιώθω υποχρέωση προς τους ανθρώπους του.	1	2	3	4	5	6	7
25. Χρωστώ πάρα πολλά στο Νοσοκομείο.	1	2	3	4	5	6	7
26. Παρακαλώ αξιολογήστε αν οι ακόλουθοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στην Υπηρεσία σας.							
A. μισθός	1	2	3	4	5	6	7
B. επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον	1	2	3	4	5	6	7
Γ. ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης	1	2	3	4	5	6	7
Δ. ασφάλεια στο χώρο εργασίας	1	2	3	4	5	6	7
Ε. συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5	6	7
Στ. ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας	1	2	3	4	5	6	7
Z. ανάγκη για δημιουργική εργασία	1	2	3	4	5	6	7
Η. ανάγκη για εκτίμηση και φήμη	1	2	3	4	5	6	7
Θ. κοινωνικές ανάγκες	1	2	3	4	5	6	7
Ι. ανάγκη για επάρκεια	1	2	3	4	5	6	7
ΙΑ. ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών	1	2	3	4	5	6	7

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. Άδεια χρήσης της κλίμακας μέτρησης TCM

TCM EMPLOYEE COMMITMENT SURVEY LICENSE AGREEMENT – FOR STUDENT USE

As posted on November 10, 2008

IMPORTANT – PLEASE READ CAREFULLY: This License Agreement is a legally binding agreement between you and your employer, educational institution or organization (collectively “YOU”) and The University of Western Ontario (“WESTERN”) for the “TCM Employee Commitment Survey” and all associated documentation (together, the “Product”) developed by Dr. John Meyer and Dr. Natalie Allen in the Faculty of Social Science at WESTERN. Your use of the Product is subject to the terms and conditions set forth below. Please carefully read the terms and conditions of this license agreement.

THIS LICENSE IS LIMITED TO A SINGLE USE OF THE PRODUCT IN A RESEARCH PROJECT. ADDITIONAL USES OF THE PRODUCT REQUIRE A RENEWAL LICENSE.

IF YOU AGREE TO BE BOUND BY THE TERMS OF THIS AGREEMENT, YOU SHOULD CLICK ON THE “ I Accept” BOX AT THE BOTTOM OF THIS AGREEMENT. IF YOU DO NOT AGREE TO THE TERMS OF THIS AGREEMENT, YOU ARE NOT AUTHORIZED TO ACCESS OR USE THE PRODUCT.

1. **LICENSE TO USE:** WESTERN hereby grants to YOU a non-exclusive, revocable, non-transferable, limited license to use the Product in a single Student Research Project, solely on the terms, conditions and restrictions contained in this Agreement. The rights granted to YOU shall, subject to the restrictions set out in Section 4, mean the right to use the Product for a Student Research Project, in accordance with the conditions contained in this Agreement. “Student Research Project” indicates the administration of the Product to a person(s) or an organization by a Student for the purpose of a single academic research study and fulfillment of course requirements whereby no consideration of any kind, payment or otherwise, is received from the participants, or any affiliates of the participants, for the results from administering the Product. Any use of the Product for consulting or other commercial purposes is strictly prohibited.

“Student” indicates a person registered and enrolled in a course of study, either part-time or full-time, at an academic institution. YOU agree (at the request of WESTERN or the Inventors) to provide WESTERN by facsimile with a photocopy of your student identification card in order to verify your status as a Student at the time this

license was granted;

2. **LICENSE FEE:** In consideration for the rights granted to YOU by WESTERN under this Agreement, YOU must pay to WESTERN the license fee and any applicable taxes (the "License Fee") set out on the Download Summary screen, which YOU should print-out or download, and which is incorporated by reference into this Agreement. The License Fee shall be due and payable upon acceptance of the terms of this Agreement with acceptance of the terms of this Agreement. Neither all nor any portion of the License Fee shall be refundable to YOU under any circumstances. If paying by credit card, payment of the license fee must be made to UBC Research Enterprises, Inc. doing business as FLINTBOX, acting as WESTERN's authorized payment agent.

3. **DELIVERY OF PRODUCT:** WESTERN will provide YOU with the Product via web delivery after YOU have executed this Agreement and WESTERN has received payment of the Licence Fee from YOU.

4. **OWNERSHIP & RESTRICTIONS:** The Product and any and all knowledge, know-how and/or techniques relating to the Product, in whole or in part, is and will remain the sole and absolute property of WESTERN and WESTERN owns any and all right, title and interest in and to the Product. All inventions, discoveries, improvements, copyright, know-how or other intellectual property, whether or not patentable or copyrightable, created by WESTERN prior to, after the termination of, or during the course of this Agreement pertaining to the Product is and will remain the sole and absolute property of WESTERN. No right, title or interest in or to any trademark, service mark, logo, or trade name of WESTERN is granted to YOU under this Agreement. Without limiting the foregoing YOU shall not, and shall not authorize any third party to:

- make copies of the Product for any purpose other than as permitted in Section 1;
- challenge the integrity of the Product or any rights of ownership or in the copyright therefor;
- modify, create derivative works, or otherwise alter the Product or any part thereof for any purpose other than as permitted in Section 1;
- distribute, sell, lease, transfer, assign, trade, rent or publish the Product or any part thereof and/or copies thereof, to others;
- use the Product or any part thereof for any purpose other than as stated in Section 1 above;
- use the Product to process any data other than Your own;
- use the Product or any part thereof for any purpose other than as permitted in Section 1;
- allow any other person or entity to use the Product; or

- use, without its express permission, the name of WESTERN in advertising publicity, or otherwise.

This Product has been prepared initially in the English language, and the English version is the only authorized version of the Product. Any translated version is not endorsed or authorized by the Licensor as an official copy of the Product. Any translation of the Product shall require the express and prior consent of Western (direct all enquiries to ecomm@uwo.ca). Should permission be granted to translate the Product, Western does not represent or warrant that any translated versions of the Product are scientifically valid or appropriate for the use intended.

5. **INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS:** All patents, copyrights, trade secrets, service marks, trademarks and other proprietary rights in or related to the Product and any improvements, modifications and enhancements thereof are and will remain the exclusive property of WESTERN or its licensors. YOU agree that YOU will not, either during or after the termination of this Agreement, contest or challenge the title to or the intellectual property rights of WESTERN or its licensors in the PRODUCT or any portion thereof.

6. **ACKNOWLEDGEMENT OF WESTERN:** If YOU use or reference the Product in any publication (including scientific publications, electronic documents or websites) or derivative work, YOU must include appropriate acknowledgment of WESTERN and Dr. John Meyer and Dr. Natalie Allen as the inventors of the Product.

7. **DISCLAIMER OF REPRESENTATIONS AND WARRANTIES:** THE PRODUCT IS PROVIDED TO YOU BY WESTERN “AS IS”, AND YOU ACKNOWLEDGE AND AGREE THAT WESTERN MAKES AND HAS MADE NO REPRESENTATIONS OR WARRANTIES OF ANY KIND, EITHER EXPRESS OR IMPLIED. THERE ARE NO EXPRESS OR IMPLIED WARRANTIES OF MERCHANTABILITY OR FITNESS OF THE PRODUCT FOR A PARTICULAR PURPOSE OR THAT THE USE OF THE PRODUCT WILL PROVIDE A DESIRED RESULT, OR THAT THE PRODUCT WILL OPERATE UNINTERRUPTED OR ERROR FREE OR THAT ANY DEFECTS IN THE PRODUCT WILL BE CORRECTED OR THAT THE USE OF THE PRODUCT WILL NOT INFRINGE ANY PATENT, COPYRIGHT, TRADEMARK OR OTHER RIGHTS OF A THIRD PARTY, OR ANY OTHER EXPRESS OR IMPLIED WARRANTIES. THE UNITED NATIONS CONVENTION ON THE INTERNATIONAL SALE OF GOODS SHALL NOT APPLY TO THE PROVISIONS OF THIS AGREEMENT.

IN ADDITION, NOTHING IN THIS AGREEMENT IS OR WILL BE CONSTRUED AS A REPRESENTATION OR WARRANTY BY WESTERN AS TO THE VALIDITY OR SCOPE OF ANY COPYRIGHT OR OTHER INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS IN THE PRODUCT.

8. **LIMITATION OF LIABILITY:** WESTERN WILL NOT BE LIABLE TO YOU,

YOUR END-USERS, OR ANY OTHER PERSON OR ENTITY FOR ANY CAUSES OF ACTION, LIABILITY, LOSS OR DAMAGES CAUSED OR ALLEGED TO HAVE BEEN CAUSED, EITHER DIRECTLY OR INDIRECTLY, BY THE PRODUCT, OR THE USE, APPLICATION OR INTERPRETATION THEREOF, OR OF FLINTBOX. WITHOUT LIMITING THE FOREGOING, IN NO EVENT WILL WESTERN BE LIABLE FOR ANY LOST REVENUE, PROFIT, BUSINESS INTERRUPTION OR LOST DATA, OR FOR SPECIAL, INDIRECT, CONSEQUENTIAL, INCIDENTAL OR PUNITIVE DAMAGES, HOWEVER CAUSED AND REGARDLESS OF THE THEORY OF LIABILITY, ARISING OUT OF OR RELATED TO THE USE OF OR INABILITY TO USE THE PRODUCT EVEN IF WESTERN HAS BEEN ADVISED OF THE POSSIBILITY OF SUCH DAMAGES. SUBJECT TO THE FOREGOING LIMITATIONS, WESTERN'S TOTAL LIABILITY AS PROVED WILL BE RESTRICTED TO THE AMOUNT OF THE LICENSE FEES (IF ANY) ACTUALLY PAID TO WESTERN.

9. INDEMNITY: YOU WILL INDEMNIFY, DEFEND AND HOLD HARMLESS WESTERN, ITS BOARD OF GOVERNORS, FACULTY, STAFF, STUDENTS AND AGENTS FROM AND AGAINST ANY AND ALL CAUSES OF ACTION, LIABILITY, LOSS, DAMAGES, ACTION, CLAIM OR EXPENSE (INCLUDING ATTORNEY'S FEES AND COSTS) IN CONNECTION WITH ANY CLAIM, SUIT, CAUSES OF ACTION, DEMAND OR JUDGEMENT ARISING OUT OF, CONNECTED WITH, RESULTING FROM, OR SUSTAINED AS A RESULT OF USE OF THE PRODUCT, OR IN EXECUTING AND PERFORMING THIS AGREEMENT.

10. TERM: This Agreement commences on the date the Product is electronically or physically delivered to YOU and continues in effect unless it is terminated in accordance with this clause. YOU may terminate this Agreement at any time by ceasing use of the Product. This Agreement is limited to use in a single Student Research Project and shall terminate at the conclusion of the Research Project. Use of the Product in subsequent research requires a renewal of the license. WESTERN may terminate this Agreement upon giving YOU 90 days' notice, or upon its election to no longer make the Product available. This Agreement will terminate immediately without notice from WESTERN if YOU fail to comply with any provision of this Agreement. On termination for breach or at Western's election, YOU must immediately delete and destroy all electronic and physical copies of the Product in Your possession or control. On any termination of this Agreement, the Disclaimer of Representations and Warranties, Limitation of Liability and Indemnity provisions of this Agreement shall survive, notwithstanding such termination.

11. REPRESENTATIONS/USE OF FLINTBOX: YOU represent and warrant that YOU possess the legal authority to enter into this Agreement, and that YOU will be financially responsible for YOUR use of the Product and of the download service ("FLINTBOX"). YOU agree to be responsible for any License Fees, costs, charges and taxes arising out of your use of the Product and FLINTBOX. YOU are responsible for supplying any hardware or Product necessary to use the Product and FLINTBOX pursuant to this Agreement.

WESTERN is not responsible or liable for the availability of FLINTBOX, and is not responsible or liable for any damage or loss caused, or alleged to be caused by the use

of FLINTBOX including loss of data or the presence of a virus, worm, trojan horse or similar impairment.

12. JURISDICTION: WESTERN is located in and operates from Ontario, Canada and this Agreement will be governed and interpreted according to the laws of Ontario and any applicable federal laws. YOU agree that by accepting the terms of this Agreement and using the Product YOU submit to the exclusive jurisdiction of the Courts of competent authority in the City of London, Province of Ontario, Canada.

USE OF THE PRODUCT OR FLINTBOX IS PROHIBITED IN ANY JURISDICTION WHICH DOES NOT GIVE EFFECT TO THE TERMS OF THIS AGREEMENT.

13. GENERAL PROVISIONS:

(a) YOU agree that no joint venture, partnership, employment, consulting or agency relationship exists between YOU and WESTERN as a result of this Agreement or your use of FLINTBOX.

(b) This Agreement is the entire agreement between YOU and WESTERN relating to this subject matter. YOU will not contest the validity of this Agreement merely because it is in electronic form.

(c) No modification of this Agreement will be binding, unless in writing and accepted by an authorized representative of each party.

(d) The provisions of this Agreement are severable in that if any provision in the Agreement is determined to be invalid or unenforceable under any controlling body of law, that will not affect the validity or enforceability of the remaining provisions of the Agreement.

(e) All prices are in Canadian dollars and prices are subject to change without notice. WESTERN will not be liable for any typographical errors, including errors resulting in improperly quoted prices on the Download Summary screen.

(f) YOU agree to print out or download a copy of this Agreement and retain it for your records.

(g) YOU consent to the use of the English language in this Agreement.

Receipt for Order #04634**Order Details**

Order	Order #04634
Order Date	Oct 17, 2011 4:18 PM
Offering Price	\$ 33.00
Offering Handling Fee	\$ 0.00
Project	TCM Employee Commitment Survey - Academic Package
Offered By	WORLDdiscoveries®
Contact Information	contact ecomm@worlddiscoveries.ca with any questions

Cart

	Quantity	Price	Sub Total
Student License for Use of the Survey in a Single Student Research Project	1	33.00	33.00
Agreed Licenses: TCM EMPLOYEE COMMITMENT SURVEY LICENSE AGREEMENT - FOR STUDENT USE (Revision: 1) Oct 17, 2011 2:59 PM			
Total			33.00 CAD

Components

Component	Download
Student License for Use of the Survey in a Single Student Research Project	Download

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3. Άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου επιθυμητών παραγόντων υποκίνησης

Από: dmanolop@aueb.gr [dmanolop@aueb.gr]
Αποστολή: Παρασκευή, 4 Νοεμβρίου 2011 9:29 πμ
Προς: Aikaterini Efthimiadou
Θέμα: Re: Συγκατάθεση χρήσης ερωτηματολογίου

Καλημέρα κα Χούτρη,

Με μεγάλη μου χαρά να χρησιμοποιείτε το ερωτηματολόγιο και να το τροποποιήσετε όπως θέλετε. Καλή τύχη με την εργασία σας και, αν θέλετε, όταν την τελειώσετε θα με ενδιέφερε να έχω μια πληροφόρηση για τα ευρήματά σας.

Φιλικά,

Δημήτρης Μανωλόπουλος

Aikaterini Efthimiadou writes:

Αξιότιμε κ. Μανωλόπουλε,

Ονομάζομαι Κατερίνα Χούτρη και φοιτώ στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, στη σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης στο πρόγραμμα Διοίκηση Μονάδων Υγείας. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διατριβής μου με θέμα «Οργανωσιακή δέσμευση και υποκίνηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας», θα ήθελα να σας παρακαλέσω όπως μου επιτρέψετε τη χρήση του ερωτηματολογίου σας, όπως αυτό δημιουργήθηκε στα πλαίσια της έρευνάς σας αναφορικά με τους επιθυμητούς παρακινήτες στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Ελλάδας.

Επιπλέον θα ήθελα να σας παρακαλέσω όπως μου επιτραπεί και η τροποποίηση της κλίμακας Likert από τετραβάθμια σε επταβάθμια για να υπάρχουν περισσότερες επιλογές, καθώς και η «ουδέτερη» επιλογή (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ).

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων και αναμένω τη θετική σας ανταπόκριση.

Με εκτίμηση,

Κατερίνα Χούτρη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4. Άδεια διεξαγωγής της έρευνας από τις Ιατρικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας Κύπρου



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ

ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
1449 ΛΕΥΚΩΣΙΑ

Αρ. Φακ. Ι.Υ. 5.04.019/11

Αρ. Τηλ.: 22605616

Αρ. Φαξ: 22345199

5 Ιουλίου 2011

Δρ Αικατερίνη Χούτρη
Ιστοπαθολογικό Τμήμα ΓΝΛ
Λευκωσία

**Θέμα:- Έγκριση διεξαγωγής Έρευνας στις
Ιατρικές Υπηρεσίες και Υπηρεσίες Δημόσιας Υγείας**

Έχω οδηγίες να αναφερθώ στο πιο πάνω θέμα και να σημειώσω, ότι η διεξαγωγή της έρευνάς σας στο Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας εγκρίνεται.

Σημειώνεται ότι η έρευνα θα πρέπει να μην παρακωλύει το προσωπικό κατά την διάρκεια της εργασίας του και να μην παραβιάζει προσωπικά δεδομένα.

Δρ. Μ. Αζίνα-Χρονίδη
(για Διευθυντή
Ιατρικών Υπηρεσιών και
Υπηρεσιών Δημόσιας Υγείας)

Μ.Α.Χ/δ.πζη



Προδρόμου 1, 1449 Λευκωσία

06 Μαΐου 2011
Αικατερίνη Χούτρη
Ιστοπαθολογικό Τμήμα ΓΝΛ
Τηλ. 22603380 / 99374717
Φαξ. 22603440 93

Δ/ντή Ιατρικών Υπηρεσιών και Υπηρεσιών Δημόσιας Υγείας

- Μέσω Εκτελεστικής Δ/ντριας ΓΝΛ
- Μέσω Δ/ντριας Ιστοπαθολογικού Τμήματος ΓΝΛ

Αξιότιμε Κύριε,

ΘΕΜΑ: Διεξαγωγή έρευνας μεταξύ του προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοίκηση Μονάδων Υγείας» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου το οποίο παρακολουθώ, θα ήθελα να διεξάγω μια έρευνα για την αποτύπωση και μελέτη του βαθμού δέσμευσης του ιατρικού, νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας με την υπηρεσία τους, καθώς και των παραγόντων που τους παρακινούν. Ως εργαλείο για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιηθεί ένα ερωτηματολόγιο.

Με την παρούσα επιστολή, θα ήθελα να ζητήσω την άδειά σας, ώστε να μου επιτρέψετε τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής στο προσωπικό της παθολογικής και χειρουργικής κλινικής, καθώς και του ακτινολογικού, ιστοπαθολογικού και κυτταρολογικού τμήματος του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας. Ταυτόχρονα σας επισυνάπτω το σχετικό ερωτηματολόγιο που θα χρησιμοποιηθεί.

Ευελπιστώ ότι το πιο πάνω αίτημά μου θα γίνει αποδεκτό και προσβλέπω στη θετική ανταπόκριση και τη βοήθεια των συναδέλφων σε αυτή μου την προσπάθεια. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη σημαντική σας συμβολή και συνεργασία.

Με εκτίμηση,

Δρ. Αικατερίνη Χούτρη
Ιστοπαθολόγος