



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Αποτύπωση και Μελέτη της Οργανωσιακής  
Δέσμευσης  
και των Παραγόντων Υποκίνησης  
των Φαρμακοποιών του Δημόσιου Τομέα στην  
Κύπρο**

Μαρία Φραγκούδη

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
Ανδρέας Παυλάκης**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2012



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Αποτύπωση και Μελέτη της Οργανωσιακής  
Δέσμευσης  
και των Παραγόντων Υποκίνησης  
των Φαρμακοποιών του Δημόσιου Τομέα στην  
Κύπρο**

Μαρία Φραγκούδη

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
Ανδρέας Παυλάκης**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2012

## **Ευχαριστίες**

*Ευχαριστώ τους συνεργάτες μου για την βοήθεια τους στην παρούσα έρευνα.*

*Αφιερωμένο στην Ελίνα και στον Αντρέα.*

## Περιεχόμενα

	Σελίδα
Περίληψη	9
Abstract	10
Εισαγωγή	11

## Γενικό μέρος

### Κεφάλαιο 1

Οργανωσιακή δέσμευση	14
1.1 Ορισμοί της οργανωσιακής δέσμευσης	14
1.2 Μοντέλο των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης	19
1.3 Παράγοντες που καθορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση	21
1.3.1 Συναισθηματική δέσμευση	21
1.3.2 Κανονιστική δέσμευση	22
1.3.3 Δέσμευση λόγω συνέχειας	22
1.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά και οργανωσιακή δέσμευση	22
1.4.1 Φύλο	23
1.4.2 Ηλικία	23
1.4.3 Οικογενειακή κατάσταση	24
1.4.4 Επίπεδο εκπαίδευσης	24
1.4.5 Χρόνια υπηρεσίας	24
1.4.6 Θέση εργασίας	25
1.5 Οργανωσιακή δέσμευση και πραγματοποίηση στόχων	25
1.6 Ο ρόλος του ηγέτη σε σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση	27
1.7 Σχέση οργανωσιακής δέσμευσης και ενδυνάμωσης σε έναν οργανισμό	27
1.8 Κοινωνική υποστήριξη στην εργασία και οργανωσιακή δέσμευση	28
1.9 Οργανωσιακή δέσμευση και δημόσιος τομέας	29
1.10 Οργανωσιακή δέσμευση φαρμακοποιών	30
1.11 Μέθοδοι μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης	31

## Κεφάλαιο 2

Υποκίνηση	33
2.1 Ορισμοί της υποκίνησης	33
2.2 Διάφορες θεωρίες της υποκίνησης	34
2.3 Θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης	36
2.4 Θεωρία της αυτοδιάθεσης	37
2.5 Καθορισμός στόχων και υποκίνηση	39
2.6 Εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης	39
2.6.1 Νομισματικά κίνητρα	40
2.7 Εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης	41
2.8 Υποκίνηση στο δημόσιο τομέα	42
2.9 Υποκίνηση και τομέας υγείας	46
2.10 Δημογραφικά χαρακτηριστικά και παράγοντες υποκίνησης	47
2.10.1 Φύλο	48
2.10.2 Ηλικία	48
2.10.3 Εκπαίδευση	49
2.11 Μέθοδοι μέτρησης της υποκίνησης	49

## Κεφάλαιο 3

Φαρμακευτικές Υπηρεσίες	51
3.1 Φαρμακοποιός	51
3.2 Φαρμακευτικές Υπηρεσίες – Αποστολή	51
3.3 Διεύθυνση, προσωπικό και τομείς των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών	52
3.4 Νομοθεσίες	52
3.5 Δραστηριότητες των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών	53

## Ειδικό Μέρος

### Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία	55
4.1 Γενικός σκοπός	55

4.2 Πεδίο Διεξαγωγής της μελέτης	56
4.3 Πληθυσμός της μελέτης	56
4.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου	56
4.5 Τελική διαμόρφωση του ερευνητικού εργαλείου	60
4.6 Συλλογή Δεδομένων	61
4.7 Ανάλυση των δεδομένων	62
4.8 Περιορισμοί	62

## Κεφάλαιο 5

Αποτελέσματα της έρευνας	64
5.1 Δημογραφικά στοιχεία	64
5.2 Οργανωσιακή δέσμευση	66
5.2.1 Συσχετίσεις συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης	66
5.2.2 Επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης	68
5.2.3 Συσχετίσεις επιμέρους διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης	68
5.2.3.1 Συσχετίσεις συναισθηματικής δέσμευσης	70
5.2.3.2 Συσχετίσεις δέσμευσης λόγω συνέχειας	70
5.2.3.3 Συσχετίσεις κανονιστικής δέσμευσης	71
5.3 Παράγοντες υποκίνησης	72
5.3.1 Βαθμός εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης	72
5.3.1.1 Εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης	72
5.3.1.2 Εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης	74
5.3.2 Συσχετίσεις εξωτερικών παραγόντων υποκίνησης	75
5.3.3 Συσχετίσεις εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης	77

## Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα – Συμπεράσματα	79
6.1 Οργανωσιακή δέσμευση	79
6.1.1 Συνολική οργανωσιακή δέσμευση	80
6.1.2 Συναισθηματική δέσμευση	80
6.1.2.1 Ηλικία και συναισθηματική δέσμευση	82
6.1.2.2 Θέση του φαρμακοποιού και συναισθηματική δέσμευση	83
6.1.3 Δέσμευση λόγω συνέχειας	84

6.1.3.1 Θέση του φαρμακοποιοού και δέσμευση λόγω συνέχειας	86
6.1.4 Κανονιστική δέσμευση	86
6.2 Παράγοντες υποκίνησης	88
6.2.1 Εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης	90
6.2.2 Εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης	94
6.2.3 Παράγοντες υποκίνησης και δημογραφικά στοιχεία	96
6.3 Συμπεράσματα	98
6.4 Εισηγήσεις	99
6.5 Θέματα για διερεύνηση	100
Βιβλιογραφία	101
Παράρτημα Α	117



## Περίληψη

Εισαγωγή: Η οργανωσιακή δέσμευση και η υποκίνηση των εργαζομένων είναι δυο φαινόμενα που μπορούν να παρουσιαστούν ταυτόχρονα, το ένα ως συνέπεια του άλλου, για την επιτυχή λειτουργία του οργανισμού. Οργανωσιακή δέσμευση είναι μια ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση του υπαλλήλου με τον οργανισμό, την ταύτιση με τις αξίες και τους στόχους του και την κάθε προσπάθεια για την επίτευξη τους. Χωρίζεται σε τρεις επιμέρους διαστάσεις, τη συναισθηματική, την κανονιστική και τη δέσμευση λόγω συνέχειας. Υποκίνηση είναι η διεργασία κατά την οποία εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης ενεργοποιούν τις ικανότητες του υπαλλήλου στην διεκπεραίωση της εργασίας του προς όφελος του οργανισμού.

Σκοπός: Η παρούσα μελέτη έχει σκοπό την διερεύνηση του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης (και των τριών διαστάσεων της) των φαρμακοποιών που εργάζονται στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας και των επιθυμητών παραγόντων (εξωτερικών και εσωτερικών) που τους υποκινούν στην εργασία τους.

Μέθοδος: Η έρευνα διεξάχθηκε τον Οκτώβριο του 2011 ανάμεσα σε 105 φαρμακοποιούς με την χρήση της Κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης και Επιθυμητών Παραγόντων Παρακίνησης (ΚΟΔΕΠΑΠ) σε συνδυασμό με ερωτηματολόγιο δημογραφικών στοιχείων. Η στατιστική ανάλυση έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS v. 20 και χρησιμοποιήθηκαν το Κριτήριο T (t – test) και η Ανάλυση Διασποράς (ANOVA).

Αποτελέσματα: Η έρευνα κατέδειξε ήπια συνολική οργανωσιακή δέσμευση των φαρμακοποιών με μέσο βαθμό 4,47 με πιο ψηλή την δέσμευση λόγω συνέχειας (4,75) και πιο χαμηλή την κανονιστική δέσμευση (4.06). Επίσης κατέδειξε ότι οι φαρμακοποιοί υποκινούνται περισσότερο από εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης.

Συμπεράσματα: Ο ψηλός βαθμός δέσμευσης λόγω συνέχειας σε συνδυασμό με το χαμηλό βαθμό κανονιστικής δέσμευσης επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των φαρμακοποιών στην εργασία τους. Τα ευρήματα μπορούν να αξιοποιηθούν από την διεύθυνση των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών για σχεδιασμό τακτικών για βελτίωση της απόδοσης.

Λέξεις-κλειδιά: Οργανωσιακή δέσμευση, συναισθηματική δέσμευση, κανονιστική δέσμευση, δέσμευση λόγω συνέχειας, υποκίνηση, εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης, εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης

## **Abstract**

Introduction: Organizational commitment and motivation of employees are concepts that can act simultaneously, the one being a consequence of the other, for successful operation of an organization. Organizational commitment is a psychological status that features the relationship between the employee and the organization, his identification with its values and goals and his effort for achievement. It's divided to three individual dimensions, affective, normative and continuance commitment. Motivation is the process that extrinsic and intrinsic motivation factors trigger the capabilities of the employee in order of processing his work for the organization's benefit.

Objective: Its aim is to explore the degree of organizational commitment (and its dimensions) of pharmacists that work at the Pharmaceutical Services, a department of Ministry of Health, as well as the desired incentives (extrinsic and intrinsic factors) that motivate them at their work.

Methodology: The survey was conducted during October 2001 between 105 Cypriot pharmacists. Data collection was carried out with the use of the Organizational Commitment and Favorable Motivation Factors Scale (OCFMFS) in combination with a questionnaire of demographic characteristics. Statistical analysis was performed by the statistical program IBM SPSS v. 20 using T (t – test) criterion and analysis of variance (ANOVA).

Results: The survey demonstrated mild organizational commitment level (4,47) of pharmacists with higher level of continuance commitment (4,75) and lower of normative commitment (4,06). It also demonstrated that pharmacists are motivated more by extrinsic motivational factors.

Conclusions: The higher level of continuance commitment in combination with the lower level of normative commitment influence negatively pharmacists' performance at their work. Findings can be used by the Pharmaceutical Services' management for strategy planning in order to improve efficiency.

Key-words: Organizational commitment, affective commitment, normative commitment, continuance commitment, motivation, extrinsic motivational factors, intrinsic motivational factors.

## Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το βασικό συστατικό και η κινητήριος δύναμη κάθε οργανισμού με τελικό σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων του. Για αυτό απαραίτητη είναι η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων από τη διοίκηση του οργανισμού προς όφελος της επίτευξης των στόχων του αλλά και προς όφελος των εργαζομένων. Η επιτυχία στον κύκλο εργασιών ενός οργανισμού εξαρτάται, ανάμεσα σε άλλα, από την οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων έναντι του οργανισμού και την υποκίνηση του προσωπικού για την πραγματοποίηση του έργου του.

Σύμφωνα με τους Meyer, Becker και Vandenberghe (2004) η δέσμευση και η υποκίνηση είναι δυνάμεις που ενεργοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η οργανωσιακή δέσμευση και η υποκίνηση των εργαζομένων είναι έννοιες που μπορούν να δράσουν ταυτόχρονα, η μία έννοια ως συνέπεια της άλλης, για την επιτυχή λειτουργία του οργανισμού με αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και αποτελούν εργαλεία του μάνατζμεντ. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με έρευνα στο προσωπικό για το βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης του αλλά και για τους επιθυμητούς παράγοντες που το υποκινούν μπορεί να αντλήσει σημαντικές πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην βελτίωση της απόδοσης του. Μπορούν να εντάξουν προγράμματα και μεθόδους στην βάση λειτουργικότητας του οργανισμού που θα οδηγήσουν σε αύξηση του κύκλου εργασιών του.

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (1998), δέσμευση είναι η ανάληψη υποχρέωσης για κάτι. Η δέσμευση υπονοεί την επιμονή σε μία σειρά από πράξεις για να επιτευχθεί ένας στόχος. Οι Meyer και Allen (1991, 2004) υποστηρίζουν ότι υπάλληλοι δεσμευμένοι έναντι του οργανισμού τους εργάζονται περισσότερο και είναι διατεθειμένοι να προχωρήσουν και παραπέρα για να επιτύχουν τους σκοπούς τους. Μοιράζονται τις αξίες του οργανισμού, αντλούν οφέλη από το παραγόμενο έργο τους και είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους. Οι Meyer και Allen (1991, 1997) διαχωρίζουν την οργανωσιακή δέσμευση σε τρεις διαστάσεις, τη συναισθηματική δέσμευση, την κανονιστική και τη δέσμευση λόγω συνέχειας, οι οποίες ενισχύουν την

παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό αλλά με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό βαθμό.

Η υποκίνηση, σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (1998), είναι η προτροπή και ενίσχυση ενός ατόμου ώστε να προβεί σε πράξη ή ενέργεια. Η υποκίνηση είναι η διεργασία μέσω της οποίας κινητοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Smith (1994) η ανάγκη για υποκίνηση προέρχεται από την ανάγκη για επιβίωση και έτσι υποκινούμενοι υπάλληλοι βοηθούν στην επιβίωση του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται από δύο κατηγορίες παραγόντων υποκίνησης τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς παράγοντες οι οποίοι επιδρούν με διαφορετικό τρόπο στο κάθε άτομο.

Η παρούσα έρευνα μελετά το βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης, και των επιμέρους διαστάσεων, των φαρμακοποιών που εργάζονται στο δημόσιο τομέα καθώς και τον βαθμό των παραγόντων που τους υποκινούν θετικά στην εργασία τους.

Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες είναι ένας ανεξάρτητος τομέας του Υπουργείου Υγείας με δραστηριότητες που αφορούν κυρίως την ασφαλή χορήγηση φαρμάκων στους δικαιούχους πολίτες. Η έλλειψη ερευνητικής δραστηριότητας στο τομέα των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών και η ανεπάρκεια περαιτέρω έρευνας για τον τομέα υγείας της Κύπρου ώθησε στην πραγματοποίηση της παρούσας μελέτης.

Η μελέτη αποτελείται από δύο μέρη, το γενικό και το ειδικό μέρος, που αποτελούνται από τρία κεφάλαια το καθένα.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης και των τριών διαστάσεων της με αναφορά σε βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις. Αναφέρονται παράγοντες που καθορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση και διάφορες συσχετίσεις της. Επιπλέον γίνεται αναφορά στην οργανωσιακή δέσμευση στο δημόσιο τομέα και ανάμεσα σε φαρμακοποιούς. Παρουσιάζονται επίσης διάφορα εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της υποκίνησης με αναφορά στις θεωρίες που ανάπτυξαν διάφοροι ερευνητές. Επεξηγούνται οι εξωτερικοί και εσωτερικοί

παράγοντες υποκίνησης και αναφέρονται παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό αξιολόγησης αυτών των παραγόντων. Επιπλέον γίνεται αναφορά στην υποκίνηση στο δημόσιο τομέα και στον τομέα της υγείας. Παρουσιάζονται επίσης διάφορα εργαλεία μέτρησης της υποκίνησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο δίνονται πληροφορίες για τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας, για το εργοδοτούμενο προσωπικό, τις εργασίες που επιτελούνται καθώς και για τους στόχους και αξίες τους.

Στο ειδικό μέρος και συγκεκριμένα στο κεφάλαιο τέσσερα αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αναφέρονται οι στόχοι της έρευνας, το πεδίο διεξαγωγής της μελέτης και περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο. Γίνεται αναφορά στον τρόπο συλλογής δεδομένων και επεξηγείται η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης. Στο τέλος παρουσιάζεται η τελική μορφή του ερωτηματολογίου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας σε πίνακες με την ανάλογη επεξήγηση. Παρουσιάζεται ο βαθμός της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης και των επιμέρους διαστάσεων καθώς και οι συσχετίσεις με τις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα. Όσον αφορά την υποκίνηση παρουσιάζεται ο βαθμός των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης και οι συσχετίσεις τους με τις δημογραφικές μεταβλητές.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο συζητούνται τα αποτελέσματα της έρευνας βάσει των στόχων που έχουν τεθεί, σε σύγκριση με άλλες μελέτες και έρευνες. Στο τέλος αναφέρονται τα συμπεράσματα της μελέτης, εισηγήσεις για χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων από τη διεύθυνση των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών και θέματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης.

# **Κεφάλαιο 1**

## **Οργανωσιακή δέσμευση**

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης και η πορεία εξέλιξης κατά των διαχωρισμό της στις τρεις διαστάσεις της. Εξετάζονται παράγοντες που την καθορίζουν καθώς, διάφοροι συσχετισμοί της και αναφέρονται εργαλεία μέτρησης της.

### **1.1 Ορισμοί της οργανωσιακής δέσμευσης**

Οι Hall, Schneider και Nygren (1970) ορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση ως την διαδικασία κατά την οποία οι στόχοι του οργανισμού και των ατόμων γίνονται ολοκληρωμένοι και σύμφωνοι μεταξύ τους. Ο Shelton (1971) την ορίζει ως τη συμπεριφορά ή τον προσανατολισμό προς τον οργανισμό που ενώνει ή δεσμεύει την ταυτότητα του ατόμου με τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Salancik (1977) δέσμευση είναι η κατάσταση κατά την οποία το άτομο δεσμεύεται από πράξεις στα πιστεύω του που συντηρούν τις δραστηριότητες και τη συμμετοχή του στον οργανισμό. Οι Porter, Steers, Mowday και Boulian (1974) ορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση ως την αναγνώριση από τον υπάλληλο του ρόλου της συμμετοχής του στον οργανισμό. Οι Mowday et al. (1982) την ορίζουν ως την ταυτοποίηση και συμμετοχή του υπαλλήλου με έναν οργανισμό, που χαρακτηρίζεται από αποδοχή και πίστη στους στόχους και αξίες του οργανισμού, θέληση για να κυνηγήσει αυτούς τους στόχους και μεγάλη επιθυμία για συμμετοχή στον οργανισμό.

Η μελέτη για τη δέσμευση οδήγησε σε έναν αρχικό διαχωρισμό σε δύο συνιστώσες: της συμπεριφοράς σύμφωνα με τους Mowday, Steers, και Porter (1979) και του υπολογισμού του κόστους σύμφωνα με τον Becker (1960). Προέκταση αυτών είναι η εισήγηση των Meyer και Allen (1984) για διαχωρισμό της δέσμευσης σε δύο διαστάσεις, τη συναισθηματική δέσμευση και τη δέσμευση λόγω συνέχειας, ενώ αργότερα οι Allen και Meyer (1990) πρόσθεσαν και μια τρίτη, την κανονιστική δέσμευση και δημιούργησαν το μοντέλο των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης, για το οποίο θα γίνει αναφορά πιο κάτω.

Οι Meyer και Allen μελετώντας τους ορισμούς για τη δέσμευση εισηγήθηκαν ότι αυτοί κινούνται γύρω από τρεις παράγοντες: (α) την συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό, (β) την υποχρέωση να μείνει κάποιος στον οργανισμό και (γ) το κόστος που χάνεται με την εγκατάλειψη από τον οργανισμό.

(α) Συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό: Η Kanter (1968) ορίζει τη σύνδεση συνοχής ως τη δέσμευση των συναισθημάτων του ατόμου με τον οργανισμό. Παρομοίως ο Buchanan (1974) όρισε τη δέσμευση ως μια συναισθηματική σύνδεση με τους στόχους και αξίες και με τον οργανισμό προς όφελος του.

(β) Υποχρέωση του ατόμου να μείνει στον οργανισμό: Οι Marsh και Mannari (1977) περιγράφουν τον υπάλληλο που δεσμεύεται με τον οργανισμό ως το άτομο που θεωρεί ηθικό δικαίωμα να μείνει στο οργανισμό άσχετα με την ικανοποίηση που του προσφέρει η εργασία του εκεί. Ο Wiener (1982) όρισε τη δέσμευση ως το σύνολο των εσωτερικευμένων πιέσεων στις πράξεις του ατόμου για να συμπίπτουν με τους στόχους του οργανισμού γιατί πιστεύει ότι αυτό είναι το ιδανικό και ηθικό πράγμα που πρέπει να κάνει.

(γ) Κόστος που χάνεται με την εγκατάλειψη από τον οργανισμό: Η Kanter (1968) ορίζει τον τύπο αυτόν της δέσμευσης όταν το κέρδος σχετίζεται με την συνεχή παραμονή και μετρείται το κόστος που θα προκύψει σε περίπτωση εγκατάλειψης. Ο Becker (1960) υποστήριξε ότι ένας υπάλληλος δεσμεύεται με τον οργανισμό του για να διατηρήσει τα κεκτημένα στην εργασία του έναντι αυτών που θα χάσει εάν εγκαταλείψει την θέση εργασίας του.

Οι Meyer και Allen (2000) ορίζουν τη δέσμευση ως μια ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση του υπαλλήλου με τον οργανισμό και μειώνει την πιθανότητα να τον εγκαταλείψει. Σχετίζεται με διάφορες στάσεις και συμπεριφορές στο χώρο εργασίας όπως πρόθεση για παραίτηση, τον κύκλο εργασιών, την ακρίβεια, την επίδοση κλπ. Η δέσμευση έχει πολυδιάστατο χαρακτήρα και σε αυτόν οι Meyer και Allen (1991, 1997) αποδίδουν τρεις συνιστώσες τις οποίες απεικονίζουν και στο μοντέλο των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης:

- Συναισθηματική δέσμευση –*affective commitment*: Βασίζεται στην επιθυμία και το αίσθημα.
- Κανονιστική δέσμευση –*normative commitment*: Βασίζεται στην υποχρέωση έναντι στον οργανισμό.

- Δέσμευση λόγω συνέχειας –*continuance commitment*: Βασίζεται στο κόστος σε σχέση με την παραίτηση από τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (2004, 1991) οι τρεις διαστάσεις της δέσμευσης ενισχύουν την πιθανότητα για παραμονή των υπαλλήλων στον οργανισμό αλλά σε διαφορετικό βαθμό και επιπλέον επηρεάζουν τη συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και απόδοσης στην εργασία. Ως εκ τούτου ο κύκλος εργασιών του οργανισμού επηρεάζεται αναλόγως του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης και των διαστάσεων της. Επίσης οι Mowday et al. (1979) υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται και με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και με την ικανοποίηση του ατόμου από τον οργανισμό εργασίας του.

Υπάλληλοι με υψηλή συναισθηματική δέσμευση μένουν στον οργανισμό γιατί το θέλουν, γιατί οι προσωπικοί τους στόχοι συμφωνούν με αυτούς του οργανισμού. Ο βαθμός της δέσμευσης μέσα από το μοντέλο των Meyer και Allen (1997) επηρεάζεται από παράγοντες όπως:

- η πρόκληση από το είδος της εργασίας,
- η σαφήνεια ρόλων και στόχων,
- η δυσκολία των στόχων,
- η συναδελφική συνοχή,
- η ισότητα,
- η δεκτικότητα της διεύθυνσης,
- η συμμετοχή και αξιοπιστία και
- η διαπροσωπική εμπιστοσύνη εκ μέρους της διεύθυνσης, σύμφωνα με τον Nyhan (1999).

Η συναισθηματική δέσμευση υπαλλήλων με τον οργανισμό τους προέρχεται από την αναγνώριση της επιθυμίας για δημιουργία μιας σχέσης ανταμοιβής με τον οργανισμό και περεταίρω αναγνώρισης και αποδοχής των στόχων του. Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) η συσχέτιση της δέσμευσης τους με την απόδοσή τους είναι θετική και τα άτομα αυτά έχουν υψηλό επίπεδο επίδοσης, παρουσιάζουν θετική στάση έναντι στον οργανισμό και συνεχίζουν να εργάζονται στο μέλλον με υψηλή απόδοση. Επίσης



σύμφωνα με τον Nyhan (1999) η υψηλή συναισθηματική δέσμευση συνδέεται με λίγες απουσίες από την εργασία, μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση και συμμετοχικότητα.

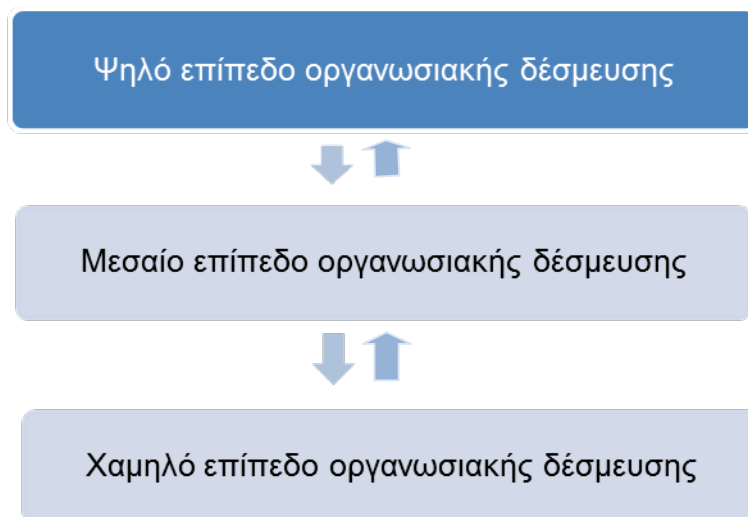
Υπάλληλοι με υψηλή κανονιστική δέσμευση μένουν στον οργανισμό γιατί νιώθουν ότι έτσι πρέπει να κάνουν. Έχουν την υποχρέωση και το καθήκον να παραμείνουν και να εργάζονται στον οργανισμό τους. Σύμφωνα με τους Wiener και Vardi (1980) οι λόγοι της δέσμευσης είναι ηθικοί και καθοδηγούνται από το αίσθημα της πίστης, του καθήκοντος και της υποχρέωσης απέναντι στον οργανισμό. Ο υπάλληλος ανταποδίδει στον οργανισμό του την επένδυση που έχει γίνει στο άτομο του με την κανονιστική δέσμευση που νιώθει και με την παραμονή του εκεί. Οι Meyer και Allen (1991) υποστηρίζουν ότι τα άτομα αυτά παρουσιάζουν μεγάλη απόδοση στην εργασία τους, αλλά σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με τους υπαλλήλους που έχουν υψηλή συναισθηματική δέσμευση.

Υπάλληλοι με υψηλή δέσμευση λόγω συνέχειας μένουν στον οργανισμό γιατί έχουν την ανάγκη να το κάνουν. Οι Meyer και Allen (1984) συσχετίζουν αυτό το είδος της δέσμευσης με το οικονομικό κόστος που σχετίζεται με την εγκατάλειψη της εργασίας τους. Η σχέση του υπάλληλου με τον οργανισμό του βασίζεται στα οικονομικά δεδομένα. Σύμφωνα με τους Beck και Wilson (2000) η δέσμευση λόγω συνέχειας που αναπτύσσεται οφείλεται στις εξωτερικές αμοιβές του υπαλλήλου και όχι στην αναγνώριση των στόχων και αξιών του οργανισμού από αυτόν. Ο βαθμός της δέσμευσης θα είναι μεγαλύτερος όταν οι αμοιβές είναι μεγάλες και οι πιθανότητες για εναλλακτικές καταστάσεις με πιο υψηλή οικονομική απόδοση είναι μειωμένες. Επιπλέον σύμφωνα με τους Meyer et al. (1990) οι υπάλληλοι μπορεί να δελεάζονται από συσσωρευμένες επενδύσεις που θα έχουν στο μέλλον όπως για παράδειγμα συνταξιοδοτικά σχέδια, ταμείο προνοίας και έτσι αναγκάζονται να δεσμευτούν και να μείνουν στον οργανισμό τους. Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) η συσχέτιση της δέσμευσης τους με την απόδοση είναι ελάχιστη ή και αρνητική και έτσι οι υπάλληλοι εργάζονται χωρίς περισσότερη προσπάθεια για αύξηση της απόδοσης τους.

Επιπλέον η δέσμευση που έχει ο κάθε υπάλληλος με τον οργανισμό του μπορεί να εμπεριέχει στοιχεία από μία ή και περισσότερες διαστάσεις. Οι Meyer και Allen (1990) εισηγήθηκαν ότι ένας υπάλληλος μπορεί να νιώθει συναισθηματικά

δεσμευμένος με τον οργανισμό του αλλά να έχει παράλληλα και το αίσθημα της υποχρέωσης. Άλλος μπορεί να νιώθει ευχαριστημένος που εργάζεται στον εν λόγω οργανισμό αλλά και να αναγνωρίζει ότι εάν τον εγκαταλείψει θα έχει οικονομικό κόστος. Ένας τρίτος μπορεί να έχει επιθυμία, ανάγκη αλλά και υποχρέωση να εργάζεται στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Reichers (1985) ο κάθε υπάλληλος σε έναν οργανισμό έχει διαφορετικό βαθμό δέσμευσης που επηρεάζει ανάλογα την ανάπτυξη και σύνδεση του με αυτόν. Επιπλέον μπορεί κάποιος να κινείται από χαμηλό στάδιο του βαθμού δέσμευσης σε μεσαίου βαθμού και σε ψηλότερο στάδιο και αντίστροφα όπως απεικονίζεται στο σχήμα 1.



Σχήμα 1: Βαθμοί ανάπτυξης οργανωσιακής δέσμευσης, Reichers (1985)

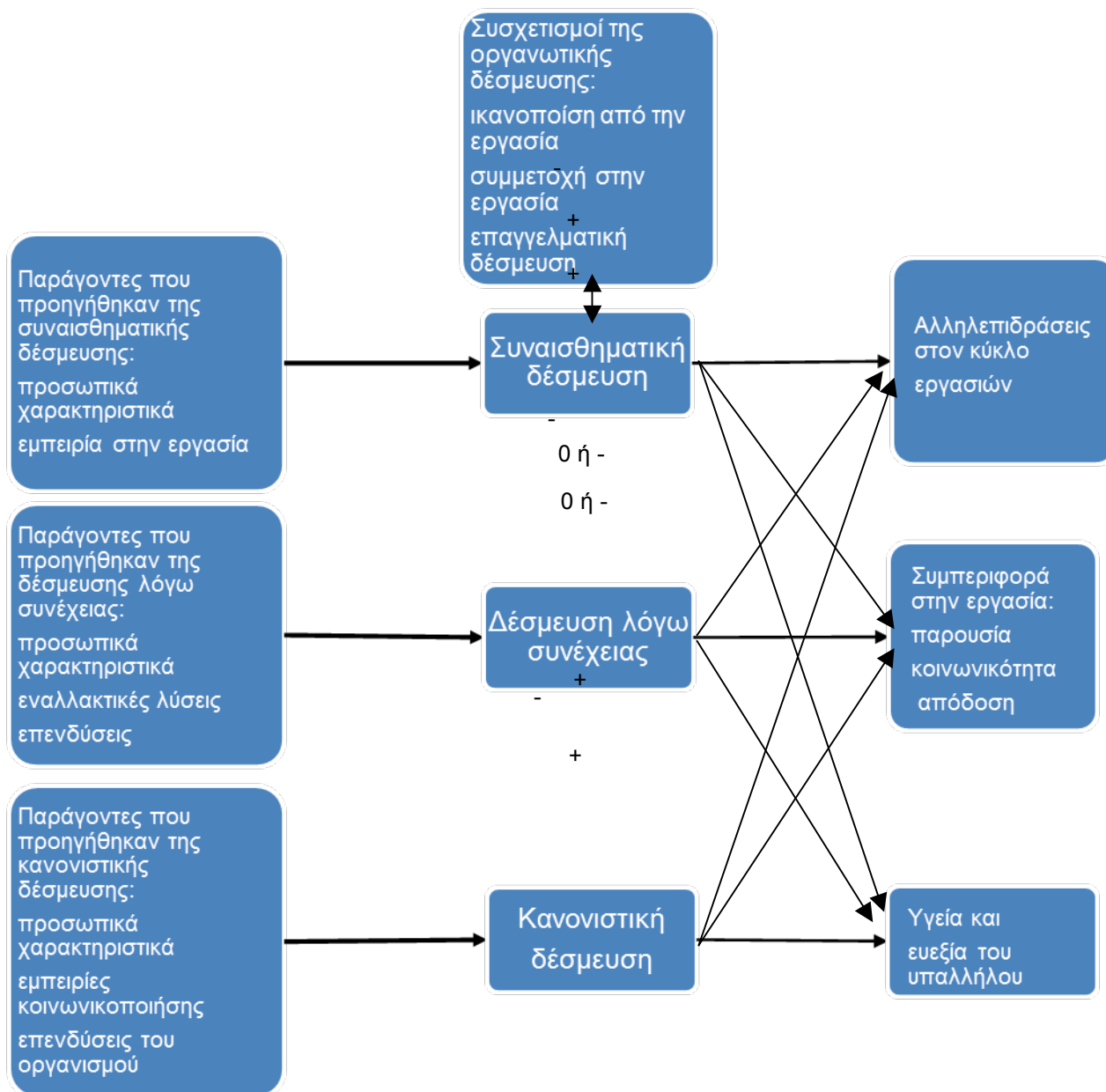
Υπάλληλοι που αποδέχονται τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και είναι διατιθέμενοι να εργαστούν αποδίδοντας τον καλύτερο τους εαυτό είναι αυτοί που έχουν τη συναισθηματική δέσμευση και παρουσιάζουν τον ψηλότερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης. Μεσαίου βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης έχουν οι υπάλληλοι που παρουσιάζουν την κανονιστική δέσμευση αφού βρίσκονται και εργάζονται στον οργανισμό γιατί έτσι νιώθουν ότι πρέπει να κάνουν. Καμία προσπάθεια για να δεσμευθούν περισσότερο με το οργανισμό τους δεν καταβάλλουν οι υπάλληλοι που βρίσκονται εκεί λόγω των οικονομικών τους συμφερόντων και παρουσιάζουν δέσμευση λόγω συνέχειας.

Το θέμα της οργανωσιακής δέσμευσης απασχόλησε θεωρητικά και εμπειρικά ερευνητές στο πεδίο της οργανωτικής συμπεριφοράς, του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής ψυχολογίας. Σύμφωνα με τους Meyer et al. (2002) ερευνητές χρησιμοποιώντας το μοντέλο και τις τρεις διαστάσεις της δέσμευσης προσπάθησαν να προβλέψουν τα αποτελέσματα της εργασίας των υπαλλήλων, τον κύκλο εργασιών του οργανισμού, την ανθρώπινη συμπεριφορά, την απόδοση, την απουσία και την βραδύτητα στον οργανισμό, την εργασιακή ικανοποίηση. Ευρήματα των ερευνών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σχεδιασμό τακτικών και προγραμμάτων με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού.

### **1.2 Μοντέλο των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης**

Οι Meyer και Allen (1991) με τη δημιουργία του μοντέλου των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης αναλύουν τους παράγοντες από τους οποίους προήλθε η δέσμευση, τα στοιχεία με τα οποία συσχετίζεται και τις συνέπειες και αποτελέσματα της στον οργανισμό. Στο σχήμα 2 παρουσιάζεται το μοντέλο και οι συσχετισμοί του.

Οι καθοριστικοί παράγοντες που προηγήθηκαν των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά, η πείρα στην εργασία, χρηματικές επενδύσεις, άλλες εναλλακτικές λύσεις, η κοινωνικοποίηση στην εργασία, επενδύσεις που προέρχονται από τη λειτουργικότητα του οργανισμού. Περαιτέρω, οι τρεις μορφές της οργανωσιακής δέσμευσης σχετίζονται αρνητικά με αλληλεπιδράσεις και ανατροπές που μπορεί παρατηρηθούν μέσα στον κύκλο εργασιών του οργανισμού ενώ σχετίζονται με συμπεριφορές όπως την παρουσία στην εργασία, την απόδοση και την κοινωνική συμπεριφορά στον οργανισμό. Επιπλέον η υγεία του υπαλλήλου και η ευεξία του είναι προέκταση της οργανωσιακής δέσμευσης αφού το άγχος που μπορεί να δημιουργηθεί και η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας, σύμφωνα με τους Begley & Czajka (1993) μπορεί να εξουδετερωθεί από τη συναισθηματική δέσμευση. Επιπρόσθετα η ικανοποίηση στην εργασία, η συμμετοχή και η επαγγελματική δέσμευση συσχετίζονται με την οργανωσιακή δέσμευση.



Σχήμα 2: Μοντέλο των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης (Meyer et al. (2002)

Στη μελέτη των Meyer et al. (2002) για το μοντέλο των διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης παρουσιάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ των τριών διαστάσεων της δέσμευσης, των παραγόντων που οδήγησαν στη διαφοροποίησή τους, των συσχετιζόμενων με αυτά τομέων και των συνεπειών τους, όπως φαίνονται στο

σχήμα 2. Η συναισθηματική δέσμευση έχει τη μεγαλύτερη θετική σχέση με τις συμπεριφορές στον χώρο εργασίας, η κανονιστική έχει επίσης θετική σχέση ενώ η δέσμευση λόγω συνέχειας δε σχετίζεται καθόλου ή παρουσιάζει αρνητική σχέση όσον αφορά τις επιθυμητές συμπεριφορές.

Επιπλέον από την ανάλυση εντοπίστηκε η ανάγκη του διαχωρισμού της συναισθηματικής από την κανονιστική δέσμευση αν και διάφοροι ερευνητές όπως οι Ko, Price, & Mueller (1997) αμφισβήτησαν τη χρησιμότητα του διαχωρισμού τους σε δύο στοιχεία. Μπορεί όμως ένα άτομο να είναι κάνει μια πράξη από υποχρέωση μόνο χωρίς να έχει την επιθυμία να το κάνει.

### **1.3 Παράγοντες που καθορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση**

#### **1.3.1 Συναισθηματική δέσμευση**

Οι Meyer και Allen (1991) αναφέρουν ότι οι καθοριστικοί παράγοντες για τη συναισθηματική δέσμευση προέρχονται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οργανωτικά και τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Η ανάγκη για επίτευξη των στόχων, η αυτονομία, το ψηλό ηθικό εργασίας, το ενδιαφέρον για την εργασία επίσης συσχετίζονται με τη συναισθηματική δέσμευση. Οι προσωπικές διαθέσεις και ικανότητες του κάθε ατόμου όπως ικανοποίηση αναγκών, χρήση δεξιοτήτων προκαλούν θετική επίδραση στην εργασία. Όσον αφορά την εργασιακή πείρα η δέσμευση αναπτύσσεται καθώς οι εμπειρίες που αποκτούνται ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων και σχετίζονται με τις αξίες τους.

Διάφοροι ερευνητές όπως οι Pierce και Dunham (1987) υποστηρίζουν ότι τα δημογραφικά στοιχεία συσχετίζονται με συναισθηματική δέσμευση αλλά όχι σε δυνατή ή σταθερή σχέση μεταξύ τους. Ο Mottaz (1988) εισηγείται ότι αυτή η σχέση είναι σχεδόν ανεπαρκής και επισκιάζεται από άλλους παράγοντες όπως είναι οι αμοιβές και οι αξίες της εργασίας. Οι Meyer και Allen (1991) υποστηρίζουν ότι συσχέτιση μπορεί να υπάρχει μεταξύ της μεγάλης διάρκειας εργασίας και της συναισθηματικής δέσμευσης λόγω του είδους και της ποιότητας της εργασίας που επιτελείται ή λόγω απόδοσης δικαιολογίας από τον υπάλληλο στο γιατί εργάζεται για πολλά χρόνια στον ίδιο οργανισμό.

### 1.3.2 Κανονιστική δέσμευση

Για την κανονιστική δέσμευση ο Wiener (1982) εισηγήθηκε ότι το αίσθημα της υποχρέωσης που έχει ένας υπάλληλος έναντι του οργανισμού του μπορεί να προκύψει βάσει των όρων με τους οποίους έχει προσληφθεί και της πίεσης που του ασκεί το συμβόλαιο της εργοδότησης του. Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) η αναγνώριση από μέρους του υπαλλήλου των οικονομικών επενδύσεων που έχει κάνει ο οργανισμός για τον υπάλληλο του όπως για παράδειγμα τα έξοδα για την εκπαίδευση του ή παραχώρηση κάποιου δανείου τον κάνουν να νιώθει υποχρεωμένος και έτσι να δεσμευτεί με τον οργανισμό. Οι Steijn και Leisink (2006) στην μελέτη τους σε υπαλλήλους του δημόσιου τομέα στην Ολλανδία εισηγούνται ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι σημαντικός παράγοντας στην διαφοροποίηση της κανονιστικής δέσμευσης.

### 1.3.3 Δέσμευση λόγω συνέχειας

Όσον αφορά τους παράγοντες που καθορίζουν τη δέσμευση λόγω συνέχειας οι Steijn και Leisink (2006) υποστηρίζουν ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι ένας από τους πιο βασικούς παράγοντας που επηρεάζουν τη δέσμευση λόγω συνέχειας.

Οι Meyer και Allen (1991) εν τούτοις υποστηρίζουν ότι καθοριστικός παράγοντας είναι το κόστος και αναφέρονται κυρίως στην αναγνώριση του κόστους που θα χαθεί με την εγκατάλειψη της θέσης εργασίας και αναλόγως το πως αντιλαμβάνεται το εν λόγω κόστος ο καθένας. Επιπλέον η έλλειψη εναλλακτικών θέσεων εργασίας με καλύτερους οικονομικούς όρους οδηγεί στην ανάπτυξη δέσμευσης λόγω συνέχειας από μέρους των υπαλλήλων.

## **1.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά και οργανωσιακή δέσμευση**

Οι Mathieu και Zajac (1990) και Meyer et al. (2002) εισηγήθηκαν ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την οργανωσιακή δέσμευση. Οι Balfour και Wechsler (1996) σε έρευνα τους για τη δέσμευση ανάμεσα σε δημόσιους υπαλλήλους, βρήκαν επίσης ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία κλπ.) σχετίζονται με την οργανωσιακή δέσμευση χωρίς όμως να τη διαφοροποιούν. Εισηγούνται ότι η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζεται από άλλους παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις εμπειρίες στην εργασία κλπ. Η Giffords (2009) σε

έρευνα της σε κοινωνικούς λειτουργούς κατέδειξε επίσης ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν το βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης.

Οι Mowday et al. (1982) και Steers (1977) όμως υποστηρίζουν ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων επηρεάζουν και διαφοροποιούν τον βαθμό δέσμευσης με τον οργανισμό τους.

#### 1.4.1 Φύλο

Οι Angle και Perry (1981) εισηγήθηκαν ότι οι γυναίκες είναι πιο δεσμευμένες με τον οργανισμό τους από ότι οι άνδρες ίσως γιατί πιο δύσκολα διακινούνται μεταξύ των οργανισμών. Αντιθέτως οι Savery και Syme (1996) στην έρευνα τους σε φαρμακοποιούς στην Αυστραλία, υποστήριξαν ότι οι άνδρες είχαν περισσότερη οργανωσιακή δέσμευση από τις γυναίκες. Μελέτη του Turunen (2011) για την οργανωσιακή δέσμευση στις χώρες Φινλανδία, Σουηδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία και Ισπανία επίσης κατέδειξε μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση για τους άντρες στη Φινλανδία, Σουηδία και Γερμανία. Σε μελέτες οργανωσιακής δέσμευσης σε δυτικές κοινωνίες, των Hult και Svallfors (2002), Lehto και Sutela (2008) δε βρέθηκαν διαφορές όσον αφορά το φύλο και την οργανωσιακή δέσμευση. Το ίδιο πόρισμα, ότι το φύλο δεν επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση υποστήριξε και η μελέτη του Camilleri (2002) σε υπαλλήλους του δημόσιου τομέα στην Μάλτα.

#### 1.4.2 Ηλικία

Όσον αφορά την ηλικία οι Angle και Perry (1981) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι περισσότερο δεσμευμένοι από τους μικρότερης ηλικίας εργαζόμενους γιατί πιθανόν να έχουν και πιο καλές θέσεις εργασίας από τους πιο νεαρούς και νεοεισερχόμενους σε έναν οργανισμό γεγονός που υποστηρίζεται και από την έρευνα των Savery και Syme (1996). Επιπλέον σύμφωνα με τους Dunham et al. (1994) οι μεγαλύτερης ηλικίας υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερο ιστορικό σε κάποιον οργανισμό και έχουν επενδύσει περισσότερο σε αυτόν. Στην προαναφερθείσα μελέτη του Turunen (2011) καταδείχτηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για την ηλικία στη Σουηδία και Φινλανδία. Οι υπάλληλοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 50 – 64 χρόνων στη Φινλανδία είναι περισσότερο δεσμευμένοι με τον οργανισμό τους από αυτούς που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 35 – 49 χρόνων. Αντιθέτως, στην Ισπανία μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση παρουσιάζουν οι νεαρότεροι υπάλληλοι. Σύμφωνα με τους Banylus et al. (2009) αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στο

ότι οι νεαροί Ισπανοί δίνουν μεγάλη αξία στους στόχους του οργανισμού τους ή στο ότι είναι ευχαριστημένοι που έχουν εξασφαλίσει μια θέση εργασίας σε περιόδους εργασιακής ανασφάλειας.

#### 1.4.3 Οικογενειακή κατάσταση

Η οικογενειακή κατάσταση σύμφωνα και πάλι με τους Angle και Perry (1983) επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση με τον οργανισμό αφού ένας οικογενειάρχης βασίζεται στο μισθό που του προσφέρει ο οργανισμός για την ικανοποίηση των αναγκών της οικογένειάς του. Για αυτό το στοιχείο όμως υπάρχουν και αντίθετες απόψεις όπως για παράδειγμα οι Iverson και Buttigieg (1999) υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι δεσμεύονται να καλύψουν τις ανάγκες της οικογένειάς τους πρώτα και μετά της εργασίας τους. Ο Camilleri (2002) όμως στην έρευνα του υποστηρίζει ότι η έγγαμη ζωή των υπάλληλων δεν επηρεάζει το επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης τους.

#### 1.4.4 Επίπεδο εκπαίδευσης

Επιπλέον οι Angle και Perry (1981) υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης πιο δύσκολα αλλάζουν οργανισμό εργασίας και τείνουν να μένουν δεσμευμένοι στον αρχικό οργανισμό. Σύμφωνα με τους Joiner και Bakalis (2006) στην έρευνα τους σε ακαδημαϊκούς στην Αυστραλία, οι υπάλληλοι με πιο ψηλά επίπεδα εκπαίδευσης έχουν πιο πολλές απαιτήσεις στους όρους εργοδότησης τους και μπορούν πιο εύκολα να έχουν εναλλακτικές λύσεις εργασίας. Ως εκ τούτου δε δεσμεύονται πολύ με τον οργανισμό τους.

#### 1.4.5 Χρόνια υπηρεσίας

Τα χρόνια υπηρεσίας επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση. Οι Mowday et al. (1982) υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της χρονικής διάρκειας εργασίας ενός υπαλλήλου σε έναν οργανισμό με τη δέσμευση του. Η μεγαλύτερη, σε χρονική διάρκεια, συμμετοχή του υπαλλήλου συνοδεύεται από περισσότερη εμπλοκή στους στόχους του και το έργο του οργανισμού, οδηγώντας σε θετική οργανωσιακή δέσμευση. Ταυτόχρονα, η μεγάλη οργανωσιακή δέσμευση που αναπτύσσεται οδηγεί τον υπάλληλο να θέλει να συνεχίσει να εργάζεται και να προσφέρει στον ίδιο οργανισμό ή μένει εκεί λόγω της δέσμευσης που αναπτύχθηκε με τα πολλά χρόνια υπηρεσίας. Η έρευνα των Savery και Syme (1996) κατέδειξε ότι



τα πιο πολλά χρόνια που οι φαρμακοποιοί εργάζονται στον ίδιο τομέα οδηγούν σε μεγαλύτερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης.

#### 1.4.6 Θέση εργασίας

Η θέση εργασίας των υπαλλήλων, εάν είναι δηλαδή πλήρους ή μερικής απασχόλησης επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση. Συναφώς στη μελέτη των Nazari et al. (2012) βρέθηκε ότι τα άτομα με πλήρη απασχόληση έχουν μεγαλύτερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τους Lee and Johnson (1991) που υποστηρίζουν ότι οι πλήρους απασχόλησης υπάλληλοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη δέσμευση από ότι υπάλληλοι μερικής απασχόλησης. Εν τούτοις, ο Still (1983) σε έρευνα του ανάμεσα σε υπαλλήλους λιανικού εμπορίου υποστήριξε ότι δεν παρουσιάζονται διαφορές στο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης ανάμεσα σε πλήρους και μερικής απασχόλησης υπαλλήλους.

### **1.5 Οργανωσιακή δέσμευση και πραγματοποίηση στόχων**

Στόχος είναι το αντικείμενο μιας συγκεκριμένης πράξης. Οι Lockam, Latham και Erez (1998) εισηγούνται ότι η ύπαρξη δέσμευσης από μέρους των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση στόχων τότε επηρεάζεται θετικά η επίδοσή τους.

Σύμφωνα με τους Lee, Tan και Javalgi (2010) υπάρχουν οι στόχοι μαεστρίας που ενθαρρύνουν τη γνώση ή την απόκτηση δεξιοτήτων και οι στόχοι απόδοσης που επικεντρώνονται στην εκπλήρωση ορισμένων καθηκόντων. Ο Korczynski (2002) εισηγήθηκε ότι είναι βασικό για τη διοίκηση ενός οργανισμού να αντιλαμβάνεται ότι η διεκπεραίωση των προκλητικών στόχων του βασίζεται στους υπαλλήλους του. Οι κατευθύνσεις των στόχων και η φύση της δέσμευσης των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό υγείας είναι απαραίτητο για να βελτιωθεί η απόδοσή τους γιατί οργανισμοί τέτοιου είδους έχουν μεγάλες απαιτήσεις από το προσωπικό τους. Οι Lee, Tan και Javalgi (2010) στην έρευνα τους σε νοσοκομειακό περιβάλλον όσον αφορά τις κατευθύνσεις των στόχων και τη σχέση τους με τη δέσμευση εισηγήθηκαν ότι υπάλληλοι των οποίων οι στόχοι απαιτούν τη χρήση και απόκτηση δεξιοτήτων παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης προς τον οργανισμό τους που ενισχύει τον τρόπο εργασίας τους. Επιπλέον παρουσιάζουν και υψηλή κανονιστική δέσμευση αφού πρέπει να μείνουν στον οργανισμό που τους ικανοποιεί

την ανάγκη δράσης τους μέσω των δεξιοτήτων τους. Επιπρόσθετα, παρουσιάζουν και δέσμευση λόγω συνέχειας μια και δεν θέλουν να εγκαταλείψουν το συγκεκριμένο οργανισμό αφού ίσως κάποιος άλλος οργανισμός να μην τους προσφέρει αυτά που επιθυμούν. Οι υπάλληλοι που έχουν στόχους απόδοσης εργασίας στον οργανισμό τους σύμφωνα με την πιο πάνω μελέτη βρέθηκε ότι παρουσιάζουν λιγότερη συναισθηματική δέσμευση και περισσότερο άγχος σχετιζόμενο με την εργασία τους, έτσι νιώθουν λιγότερο υποχρεωμένοι έναντι του οργανισμού τους.

Σύμφωνα με τους Lockam, Latham και Erez (1998) στη μελέτη τους για τους παράγοντες που καθορίζουν τη δέσμευση για την πραγματοποίηση κάποιου στόχου και σε συνέχεια της απόδοσης του σε έναν οργανισμό, έχουν διαχωρίσει αυτούς σε τρεις κατηγορίες: εξωτερικούς, διαδραστικούς και εσωτερικούς. Πρωταρχικό ρόλο έχει βεβαίως η αποδοχή του στόχου από το άτομο που θα τον πραγματοποιήσει.

Οι εξωτερικοί παράγοντες προέρχονται από τον οργανισμό. Η φυσική παρουσία του υπευθύνου κατά την πραγματοποίηση του στόχου που αυτός έθεσε, η υποστήριξη και η εμπιστοσύνη από τους ανώτερους προς τους υφιστάμενους, η συναδελφικότητα όπως και τα κίνητρα και οι ανταμοιβές επιδρούν θετικά στην ανάπτυξη δέσμευσης των υπαλλήλων προς τους στόχους του οργανισμού. Η άσκηση πίεσης όμως από τους ανωτέρους οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα για την δέσμευση.

Οι διαδραστικοί παράγοντες αφορούν τη συμμετοχή των υπαλλήλων στην πραγματοποίηση των στόχων και επιδρούν θετικά στην ανάπτυξη δέσμευσης όπως επιδρά και ο μεταξύ των υπαλλήλων ανταγωνισμός.

Οι εσωτερικοί παράγοντες προέρχονται από τα ίδια τα άτομα. Η ταυτοποίηση με τους στόχους, η εργασία για την ολοκλήρωσή τους και η αίσθηση της επιτυχούς πραγματοποίησής τους επιδρούν θετικά στην δέσμευση και έτσι παρατηρείται μεγαλύτερη επίδοση στην επίτευξη των επιβαλλόμενων στόχων.

Επιπλέον η δέσμευση έχει σημαντικό ρόλο με τις αλλαγές στους στόχους που επιβάλλονται από έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τους Armenakis, Harris και Feild (1999) η δέσμευση είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που σχετίζονται με την υποστήριξη των υπαλλήλων προς τις επιβαλλόμενες αλλαγές. Οι Conner και

Patterson (1982) υποστηρίζουν ότι η αποτυχία στην αλλαγή των στόχων οφείλεται στην έλλειψη δέσμευσης από μέρους των ατόμων ως προς την πραγματοποίηση των αλλαγών.

### **1.6 Ο ρόλος του ηγέτη σε σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση**

Η Wollenburg (2004) έχει μελετήσει το σημαντικό ρόλο που έχει ο ηγέτης στον οργανισμό ως προς την ανάπτυξη και επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διοίκηση του οργανισμού και ιδιαίτερα οι ανώτεροι λειτουργοί πρέπει να χρησιμοποιούν τακτικές και προγράμματα που να οδηγούν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν οργανωσιακή δέσμευση, που θα έχει οφέλη στον οργανισμό αλλά και προσωπικά στο άτομο. Σύμφωνα με την Wollenburg (2004) η δέσμευση σε έναν οργανισμό προωθείται από τους ηγέτες και αναπτύσσεται με τους πιο κάτω τρόπους:

- Ορίζονται και μεταδίδονται οι στόχοι, τα οράματα και οι αξίες του οργανισμού τους οποίους αποδέχονται οι εργαζόμενοι και υιοθετούν.
- Οι ανώτεροι πρέπει να είναι υπόδειγμα προς τους υφιστάμενους τους και να επιδεικνύουν τη δέσμευση που έχουν προς τον οργανισμό.
- Η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων και γενικά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού είναι αναγκαία για να επιφέρουν τη δέσμευση.
- Προώθηση ανάπτυξης ταλέντων και δεξιοτήτων ως μέσο έκφρασης και δημιουργίας στην εργασία.
- Η αναγνώριση και ικανοποίηση από τους ανωτέρους και η ανταμοιβή του υπαλλήλου για την εργασία που επιτελεί.

### **1.7 Σχέση οργανωσιακής δέσμευσης και ενδυνάμωσης σε έναν οργανισμό**

Η ανάπτυξη της δέσμευσης και τα αποτελέσματα της στη λειτουργία ενός οργανισμού σχετίζεται και με αλλαγές που προκύπτουν στον οργανισμό και με την ενδυνάμωση του (*empowerment*). Σύμφωνα με τους King και Ehrhard (1997) η ενδυνάμωση του οργανισμού οδηγεί σε αύξηση της αποδοτικότητας του έργου του.

Η ενδυνάμωση προέρχεται μέσα από τον οργανισμό, από το προσωπικό, από τα οράματα τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Η αποδοχή των αξιών και

στόχων, η συνοχή και η ομοφωνία στον οργανισμό οδηγεί σε συναισθηματική δέσμευση και ενδυνάμωση του οργανισμού. Αυξάνονται η απόδοση και τα κίνητρα των υπαλλήλων, μειώνονται οι απουσίες και υπάρχει μεγαλύτερη σταθερότητα, ικανοποίηση και ανάμιξη των υπαλλήλων στους σκοπούς του οργανισμού. Η ιδεολογία της συνεργασίας και συνοχής, γίνεται στοιχείο της δέσμευσης με τον οργανισμό και κατ' επέκταση της ενδυνάμωσής του.

Ο συναισθηματικά δεσμευμένος υπάλληλος γίνεται ο πυρήνας ενός ενδυναμωμένου οργανισμού και συνάμα, ταυτοποιείται με τον οργανισμό, κάνει προσωπικές θυσίες για αυτόν, αποδίδει πέραν του κανονικού, εργάζεται ανιδιοτελώς και συμβάλλει στην αποδοτικότητα του.

Οι King και Ehrhard (1997) παρουσίασαν μια μελέτη για την ενδυνάμωση του οργανισμού μέσω μιας άσκησης για μέτρηση της συνοχής και δέσμευσης ανάμεσα στο προσωπικό. Απόδωσαν το εννοιολογικό περίγραμμα και τη μέθοδο για διάγνωση της συναισθηματικής δέσμευσης έναντι του οργανισμού, δημιουργώντας ένα χρήσιμο εργαλείο μέτρησης. Η διεύθυνση του οργανισμού μπορεί έτσι να γνωρίσει τα χαρακτηριστικά και τις αντιδράσεις των υπαλλήλων του, κατά την άσκηση της εργασίας τους, έτσι ώστε να μπορεί να παρεμβάλλει στρατηγικές για ενδυνάμωση του οργανισμού.

### **1.8 Κοινωνική υποστήριξη στην εργασία και οργανωσιακή δέσμευση**

Οι Rousseau και Aube (2010) στην έρευνα τους για κοινωνική υποστήριξη στην εργασία και συναισθηματική δέσμευση σε έναν οργανισμό υγείας εξέτασαν κατά πόσο η υποστήριξη που προσφέρεται από τους ανωτέρους προς τους κατώτερους, ιεραρχικά, υπαλλήλους και η αναμεταξύ των υπάλληλων υποστήριξη οδηγεί σε θετικές για τους υπαλλήλους εμπειρίες στην εργασία τους που μπορεί περαιτέρω να τους οδηγήσει σε συναισθηματική δέσμευση με αυτόν.

Επιπλέον, ερευνήθηκε πως επηρεάζονται αυτές οι σχέσεις στην εργασία αφενός από την επάρκεια των πόρων και τις περιβαλλοντικές συνθήκες και αφετέρου στην ανάπτυξη δέσμευσης. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν πως όντως η υποστήριξη των ανωτέρων προς τους υφιστάμενους τους αλλά και η συναδελφική υποστήριξη

σχετίζεται άμεσα και ταυτόχρονα με τη συναισθηματική δέσμευση που παρουσιάζουν οι υπάλληλοι με τον οργανισμό. Επιπρόσθετα, η επάρκεια των πόρων στην εργασία επηρεάζει θετικά τη σχέση ανώτερων – υφιστάμενων και συναδέλφων μεταξύ τους και περεταίρω τη δέσμευσή τους με τον οργανισμό. Το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει θετικά μόνο την υποστήριξη που προσφέρεται από τους ανωτέρους και την εμφανιζόμενη συναισθηματική δέσμευση.

### **1.9 Οργανωσιακή δέσμευση και δημόσιος τομέας**

Ο δημόσιος τομέας λειτουργεί υπέρ του δημόσιου συμφέροντος και έχει διαφορετικές αξίες και στόχους από τον ιδιωτικό τομέα. Οι Gottfridsson και Nordell (2011) αναφέρουν πως οργανισμοί του δημόσιου τομέα τείνουν να προσλαμβάνουν άτομα που έχουν τις ίδιες ιδέες και επιθυμίες με τους στόχους του δημόσιου και ο Perry (1997) εισηγείται ότι οι υπάλληλοι αυτοί διαφέρουν από τους συναδέλφους τους που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά τις αξίες που σχετίζονται με την εργασία τους και τις ανάγκες τους. Οι Perry και Wise (1990) υποστηρίζουν πως αυτοί θέλουν να υπηρετούν το δημόσιο τομέα, αφού πιστεύουν στο καθήκον που τους ανατίθεται από την κυβέρνηση και εργάζονται για το δημόσιο συμφέρον.

Οι Balfour και Wechsler (1996) έκαναν έρευνα για την οργανωσιακή δέσμευση στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα όσον αφορά τους καθοριστικούς παράγοντες της δέσμευσης και τα αποτελέσματα της και διαχώρισαν τη δέσμευση στο δημόσιο τομέα σε τρεις κατηγορίες:

- Δέσμευση αναγνώρισης που βασίζεται στην ταυτοποίηση του υπαλλήλου με τον οργανισμό.
- Δέσμευση υπαγωγής που βασίζεται στην συνεργασία και στο αίσθημα ότι ανήκει στον οργανισμό.
- Δέσμευση ανταλλαγής που βασίζεται στην αναγνώριση από τους ανωτέρους των επιτευγμάτων του υπαλλήλου.

Οι Mowday et al. (1982) και Steers (1977) υποστηρίζουν ότι προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η μόρφωση και η θέση εργασίας είναι βασικά στοιχεία που οδηγούν στην δέσμευση.

Η έρευνα όμως των Balfour και Wechsler (1996) εισηγήθηκε πως οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν προδιάθεση για δέσμευση λόγω των προσωπικών τους

χαρακτηριστικών αλλά λόγω των εμπειριών, των χαρακτηριστικών και των ρυθμίσεων της εργασίας τους. Ως εκ τούτου αναφέρουν πως οι κύριοι καθοριστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης προέρχονται από το περιβάλλον της εργασίας και αφορούν τη συμμετοχή, την πολιτική διεύθυνσης, την εποπτεία και την ευκαιρία για πρόοδο.

Η συμμετοχή επηρεάζει άμεσα την κάθε διάσταση της δέσμευσης όπως και οι ευκαιρίες που δίνουν στους υπαλλήλους για πρόοδο με αποτέλεσμα την επιθυμία για παραμονή στον οργανισμό εργασίας. Η πολιτική διεύθυνσης προκαλεί αδυναμία στην ανάπτυξη οποιασδήποτε διάστασης της δέσμευσης αφού πολλές φορές τείνει να αποξενώσει τον υπάλληλο από τους στόχους του οργανισμού. Η εποπτεία από τους ανωτέρους επηρεάζει θετικά τους υφισταμένους ως προς τη δέσμευση που επιδεικνύουν και στα αποτελέσματα της, αφού τους εμπιστεύονται και τους νοιάζονται.

Σύμφωνα με τους Park και Rainey (2007) η απόδοση των υπαλλήλων στην εργασία τους, η εργασιακή ικανοποίηση και η επίδραση τους στο κύκλο εργασιών του οργανισμού επίσης διαφοροποιείται από τις ηθικές αξίες και στόχους του δημόσιου τομέα που αφορούν το όφελος του δημόσιου συμφέροντος.

### **1.10 Οργανωσιακή δέσμευση φαρμακοποιών**

Οι Savery και Syme (1996) μελέτησαν την οργανωσιακή δέσμευση φαρμακοποιών που εργάζονται σε δημόσια νοσοκομεία της δυτικής Αυστραλίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ικανοποιητική βαθμολόγηση για την οργανωσιακή δέσμευση των φαρμακοποιών αλλά σε χαμηλότερο επίπεδο από ότι αναμενόταν. Κατά τη στατιστική ανάλυση δημιουργήθηκαν τρεις ομάδες φαρμακοποιών με διαφορετικό βαθμό δέσμευσης στις οποίες εξετάστηκε η συσχέτιση με δημογραφικά στοιχεία, την εργασιακή ικανοποίηση και την προτίμηση ως προς τις μορφές ηγεσίας.

Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι:

- Οι φαρμακοποιοί με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας παρουσίαζαν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση.

- Η ηλικία συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση επιβεβαιώνοντας τους Angle και Perry (1981), δηλαδή οι μεγαλύτεροι σε ηλικία φαρμακοποιοί δηλώνουν περισσότερο δεσμευμένοι με τον οργανισμό.
- Η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση δηλαδή όσο πιο ευχαριστημένοι είναι από την εργασία τους οι φαρμακοποιοί τόσο είναι περισσότερο αισθάνονται δεσμευμένοι με τον οργανισμό.

Παράλληλα, βρέθηκε ότι η μορφή της ηγεσίας επηρεάζει τον βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης, όπως έχει αναφερθεί και από την Wollenburg (2004). Συγκεκριμένα, όσο περισσότερο οι ανώτεροι εμπλέκονται στην εργασία με το προσωπικό τους και όσο μικρότερες διαφορές και ασυμφωνίες παρουσιάζονται μεταξύ τους τόσο μεγαλύτερη είναι η οργανωσιακή δέσμευση των αυστραλών φαρμακοποιών.

Τέλος, τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας επιβεβαιώνουν τους Angle και Perry (1981) που υποστηρίζουν ότι οι περισσότερο δεσμευμένοι υπάλληλοι δεν εγκαταλείπουν τον οργανισμό.

### **1.11 Μέθοδοι μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης**

Στη βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί διάφορες μέθοδοι, κλίμακες και εργαλεία για συλλογή δεδομένων όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση και τη μέτρηση του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό.

- Από τα πρώτα εργαλεία μέτρησης της δέσμευσης είναι το Organizational Commitment Questionnaire που αναπτύχθηκε από τους Porter και Smith (1970). Είναι ένα εργαλείο με 15 δηλώσεις που οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα 7 διαστάσεων. Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) το Organizational Commitment Questionnaire μετρά μόνο τη συναισθηματική δέσμευση δημιουργώντας κενό όσον αφορά τις μετρήσεις για τις άλλες δύο διαστάσεις της δέσμευσης, την κανονιστική και τη δέσμευση λόγω συνέχειας.
- Οι Meyer και Allen (1990) δημιούργησαν τρεις κλίμακες με οκτώ δηλώσεις η κάθε μια:
  - Κλίμακα συναισθηματικής δέσμευσης
  - Κλίμακα κανονιστικής δέσμευσης

- Κλίμακα δέσμευσης λόγω συνέχειας

στοιχειοθετώντας το δικό τους εργαλείο μέτρησης (Organizational Commitment Scale) για την κάθε διάσταση της δέσμευσης και περαιτέρω για τη συνολική οργανωσιακή δέσμευση. Σε νεότερη έκδοση το εργαλείο των Meyer και Allen (1993) αποτελείται από τις τρεις κλίμακες αλλά με έξι δηλώσεις η κάθε μια. Οι δηλώσεις μετρούνται σε επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται ευρέως από πολλούς ερευνητές για μετρήσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. (Brawn (2003), Camilleri Van Der Heijden (2007), (King και Ehrhard (1997) κλπ).

- Οι Rego και Souto (2004) ανέπτυξαν ένα εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης που περιέχει κλίμακες 14 δηλώσεων και για τις τρεις διαστάσεις της δέσμευσης χρησιμοποιώντας βιβλιογραφικά στοιχεία από τους Meyer και Allen (1990).
- Στοιχεία μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης βρίσκονται σε έρευνες διάφορων μελετητών. Για παράδειγμα ο Crewson (1997) σε μελέτη του για τους δημόσιους υπαλλήλους χρησιμοποίησε δηλώσεις που αφορούν τη δέσμευση από τα δεδομένα της έρευνας Federal Employee Attitude Survey (FEAS) του 1979 που απευθυνόταν σε 12000 δημόσιους υπάλληλους. Σε αυτά τα στοιχεία στηρίχτηκε επίσης ο Moon (2000) για να δημιουργήσει το εργαλείο μέτρησης του για την οργανωσιακή δέσμευση στην έρευνα που διεξήγαγε για διάφορες πτυχές της δημόσιας διοίκησης.



## **Κεφάλαιο 2**

### **Υποκίνηση**

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της υποκίνησης και αναπτύσσονται οι θεωρίες από τις οποίες προέκυψε. Αναλύονται οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης, οι καθοριστικοί παράγοντες τους και η εφαρμογή της στο δημόσιο τομέα και στο τομέα της υγείας. Επίσης παρουσιάζονται εργαλεία μέτρησης της.

#### **2.1 Ορισμοί της υποκίνησης**

Υποκίνηση σύμφωνα με τους Berelson και Steiner (1964) είναι η εσωτερική κατάσταση ενός ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να πραγματοποιήσει τον επιθυμητό στόχο. Οι Dunham και Pierce (1989) υποστηρίζουν ότι η υποκίνηση ενεργοποιεί, κατευθύνει και συντηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι Kreitner (1995) και Grafham et al. (2004) την ορίζουν ως μια ψυχολογική διαδικασία που κινητοποιεί τη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τους Higgins (1994) και Begat et al. (2005) η υποκίνηση ορίζεται ως εσωτερικός παράγοντας που υπάρχει για να ικανοποιεί ανεκπλήρωτες ανάγκες και οι Bedeian (1993) και McLean και Anema (2004) την περιγράφουν σαν την θέληση για πραγματοποίηση στόχων. Σύμφωνα με τους Selden and Brewer (2000) η υποκίνηση είναι μια σύνθετη διαδικασία που κινείται ανάμεσα σε πεδία οικονομικά, ψυχολογικά, κοινωνικά, στην οργανωσιακή ανάπτυξη και στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Στα πλαίσια της διοίκησης ενός οργανισμού υποκίνηση είναι η διεργασία κατά την οποία ενεργοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων για να επιτευχθούν οι στόχοι που είχαν τεθεί και επιπλέον να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Βασική προϋπόθεση είναι ότι στον οργανισμό πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες για υποκίνηση και ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες.

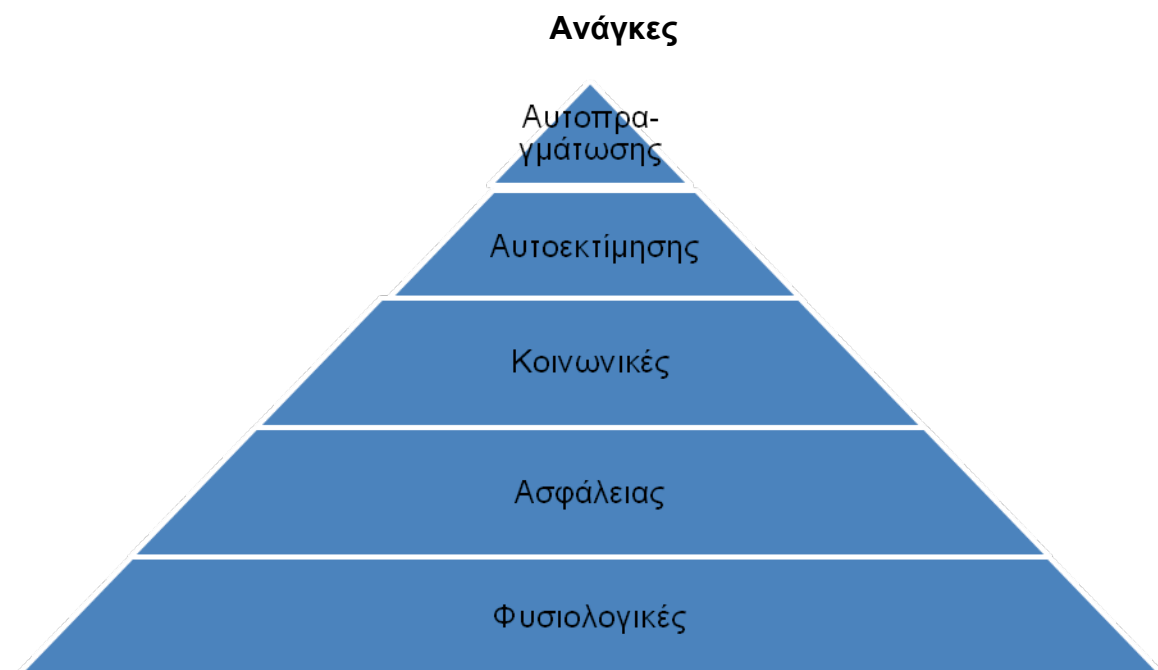
Οι Nahavandi και Malekzadeh (1999) ορίζουν την υποκίνηση στον οργανισμό ως μία κατάσταση, επιθυμία, ενέργεια ή ενδιαφέρον που μετατρέπεται σε πράξη. Η πράξη αυτή υπονοεί την απόδοση των στόχων του οργανισμού. Προηγουμένως, οι Perry και Porter (1982) υποστήριξαν ότι υποκίνηση σημαίνει την ποιότητα, ποσότητα και

κατεύθυνση της προσπάθειας των υπαλλήλων για ανάπτυξη της ανάλογης συμπεριφοράς στον οργανισμό. Η υποκίνηση στην εργασία είναι ένα από τα περισσότερο ερευνημένα θέματα στον κλάδο της διοίκησης και της ψυχολογίας.

## **2.2 Διάφορες θεωρίες της υποκίνησης**

Οι πιο πάνω ορισμοί και απόψεις προέρχονται από διάφορες θεωρίες που διατυπώθηκαν από προγενέστερους αλλά και μεταγενέστερους ερευνητές. Πρωτοπόρος θεωρείται ο Taylor, ο «πατέρας» του επιστημονικού μανάτζμεντ, ο οποίος εισηγήθηκε ότι οικονομικά κίνητρα δρουν ως μέσο υποκίνησης με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας.

Ο Maslow (1943) ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών ως αποτέλεσμα παρατήρησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η ιεράρχηση αυτή γίνεται αντιληπτή ως η ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου με βάση μια συγκεκριμένη σειρά κατηγοριών αναγκών τοποθετημένες σε σχήμα πυραμίδας όπως φαίνεται στο σχήμα 3. Η κάθε κατηγορία λειτουργεί ως κίνητρο αφού έχει καλυφθεί η προηγούμενη στη σειρά ξεκινώντας από την κατηγορία των φυσιολογικών αναγκών και καταλήγοντας στην αυτοπραγμάτωση του ανθρώπου όπου αξιοποιεί πλέον τις δεξιότητες του για ικανοποίηση των φιλοδοξιών του.



**Σχήμα 3:** Η πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών. Πηγή Maslow (1943)

Στο ίδιο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών κινήθηκε ο McClelland (1953) ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών. Ο κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει τις ανθρώπινες ανάγκες για την επίτευξη στόχων, τη δημιουργία δεσμών και την εξουσία. Η κατανόηση από το εργαζόμενο για πιο είδος ανάγκης θέλει να καλύψει, η πρόκληση του κάθε στόχου που θέλει να πραγματοποιήσει, τον υποκινεί ανάλογα στα επιτεύγματα του.

Ο Herzberg (1959) στη θεωρία των δύο παραγόντων σε αντίθεση με τον Maslow αναλύει τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζομένους στο χώρο εργασίας τους. Υποστήριξε ότι η απουσία ορισμένων συνθηκών εργασίας δυσχεραίνει τους υπαλλήλους αλλά παράλληλα η παρουσία τους δεν τους υποκινούσε περαιτέρω. Έτσι διαχώρισε τις συνθήκες υποκίνησης σε κίνητρα (εξέλιξη, αναγνώριση, υπευθυνότητα, πρόκληση για επίτευξη στόχων) που υποκινούν θετικά τους εργαζομένους και σε αντικίνητρα ή παράγοντες υγιεινής (κύρος, ασφάλεια, μισθός) που δεν βελτιώνουν καθόλου την απόδοσή τους. Στο σχήμα 4 παρουσιάζεται η θεωρία του Herzberg.



Σχήμα 4: Θεωρία των δύο παραγόντων. Πηγή Herzberg (1959)

Η θεωρία της ισοτιμίας του Adams (1963) ερμηνεύει την υποκίνηση των εργαζομένων με βάση το αποτέλεσμα που προκύπτει από την προσφορά τους. Δηλαδή ένας εργαζόμενος υποκινείται αναλόγως των ωφελημάτων που του παραχωρούνται κατά την προσφορά των γνώσεων, των εμπειριών, του χρόνου που αυτός καταβάλλει στην εργασία του. Επιπλέον συγκρίνει τα ωφελήματα που έχει με τα ωφελήματα άλλων συναδέλφων και βάσει της αρχής της δικαιοσύνης υποκινείται αναλόγως.

Ο Vroom (1964) με τη θεωρία των προσδοκιών υποστήριξε ότι η υποκίνηση είναι συνδυασμός δύο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μία συγκεκριμένη πράξη ή συμπεριφορά θα επιφέρει αυτό το αποτέλεσμα.

### **2.3 Θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης**

Παράγοντες που προκαλούν την υποκίνηση στους εργαζόμενους προέρχονται από εξωτερικά ή εσωτερικά ερεθίσματα που μπορούν να δρουν αθροιστικά προς όφελος του οργανισμού αλλά και των υπαλλήλων του. Αντί αυτού όμως μπορούν να συσχετίζονται είτε αρνητικά είτε θετικά. Ο Deci (1975) εισηγήθηκε τη θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης για να εξηγήσει την επίδραση των εξωτερικών παραγόντων υποκίνησης στους εσωτερικούς. Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία εξωτερικές επιδράσεις προς τους υπαλλήλους όπως αμοιβές, προθεσμίες στους στόχους, παρακολουθήσεις και εκτιμήσεις της απόδοσης μειώνουν τα αισθήματα αυτονομίας των υπαλλήλων και επηρεάζουν αρνητικά την εσωτερική υποκίνηση.

Αντίθετα, οι Stringer, Didham και Theivananthampillai (2011) υποστηρίζουν ότι τα χρηματικά κίνητρα μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το άτομο μειώνοντας τη δημιουργικότητα του. Παράγοντες όμως, όπως η επιλογή πραγματοποίησης στόχων, σύμφωνα με τους Gagne και Deci (2005) αυξάνουν την αίσθηση αυτονομίας και επιδρούν θετικά στην εσωτερική υποκίνηση και ικανοποίηση του ατόμου. Επιπλέον, η πιο πάνω θεωρία του Deci (1975) υποδεικνύει ότι αισθήματα επάρκειας και αυτονομίας είναι σημαντικά στην εσωτερική υποκίνηση και το αίσθημα της επιτυχούς απόδοσης την αυξάνει. Έτσι παράγοντες που ενισχύουν την αυτονομία και ικανοποίηση του υπάλληλου επιδρούν θετικά στην υποκίνηση του, ενώ άλλοι που υπομονεύουν τα πιο πάνω χαρακτηριστικά δεν τον υποκινούν καθόλου.



Τέλος, οι Gagne, Boies, Koestner και Martens (2004) μετά από μελέτες συσχέτισης της οργανωσιακής δέσμευσης εισηγηθήκαν ότι η συναισθηματική δέσμευση συσχετίζεται με την αυτόνομη υποκίνηση.

Η ελεγχόμενη υποκίνηση προκαλείται από εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης. Τα χρηματικά κίνητρα όμως, αν και είναι εξωτερικός παράγοντας υποκίνησης που μπορεί από τη μια να μειώσει τη δημιουργικότητα των ατόμων σύμφωνα με τους Stringer, Didham και Theivananthampillai (2011), μπορούν από την άλλη να οδηγήσουν σε αυτόνομη υποκίνηση και να ενεργοποιήσουν τους υπαλλήλους στην εργασία τους προκαλώντας τους ικανοποίηση από το έργο τους.

Σύμφωνα με την έρευνα των Stringer, Didham και Theivananthampillai (2011) σε χαμηλά αμειβόμενα άτομα μιας εταιρείας λιανικού εμπορίου στην Αυστραλία βρέθηκε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ αμοιβής και απόδοσης γιατί ίσως οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι ικανοποιούνται με το χαμηλό βασικό μισθό. Βρέθηκε όμως θετική σχέση μεταξύ αμοιβής και εσωτερικής υποκίνησης που επεξηγείται από τη θεωρία της αυτοδιάθεσης αφού η εξωτερική υποκίνηση εσωτερικεύεται στο άτομο.

Ακόμη ένας παράγοντας που επηρεάζει τη διαδικασία της υποκίνησης είναι το ανθρώπινο συναίσθημα μέσω της επίδρασης στη σκέψη και τη συμπεριφορά. Σύμφωνα με μελέτη των Seo, Barrett και Bartunek (2004) για τη σχέση της εμπειρίας του πυρήνα των ανθρώπινων συναισθημάτων και της υποκίνησης στην εργασία, τα ευχάριστα συναισθήματα προκαλούν αισιοδοξία με ταυτόχρονη τοποθέτηση ψηλών και πιο δυνατών στόχων και υποκίνηση για την πραγματοποίησή τους. Τα θετικά συναισθήματα προκαλούν τη συνεχή επιδίωξη πραγματοποίησης στόχων ενώ τα αρνητικά την παρεμποδίζουν. Ο θετικός συναισθηματισμός είναι χρήσιμος σε περιπτώσεις όπου χρειάζεται ελαστικότητα και δημιουργικότητα στην εργασία και προάγει την απαιτούμενη υποκίνηση.

Ο Manolopoulos (2008α και 2008β) αναφέρει ότι διάφοροι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες υποκινούν τους εργαζομένους αυξάνοντας την απόδοσή τους και σύμφωνα με τους Porter και Miles (1974) τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών, των ατομικών, της εργασίας, του περιβάλλοντος της εργασίας και του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν το βαθμό υποκίνησης τους.

## **2.5 Καθορισμός στόχων και υποκίνηση**

Έχει ήδη αναφερθεί η συσχέτιση του καθορισμού των στόχων με την οργανωσιακή δέσμευση. Εν τούτοις ο καθορισμός των στόχων σχετίζεται και με την υποκίνηση στην εργασία. Η θεωρία των Locke και Latham (1984, 1990) για τη ρύθμιση στόχων βεβαιώνει ότι η επίδοση στην εργασία ρυθμίζεται από τους στόχους τους οποίους οι υπάλληλοι προσπαθούν να επιτελέσουν. Δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση σε σχέση με πιο απλούς. Σύμφωνα με τους Latham and Lee (1986) η στοχοθέτηση αποδειγμένα επιδρά θετικά στην υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων και η Rainey (1993) υποστηρίζει ότι το περιεχόμενο των στόχων και η δέσμευση των υπαλλήλων με αυτούς οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσης.

Οι Locke και Latham (1990) αναφέρουν ότι οι στόχοι αποτελούν μέσο υποκίνησης όταν:

- Καθορίζονται από ανώτερα στελέχη της διοίκησης
- επιδεικνύεται εμπιστοσύνη προς τα άτομα στα οποία τους αναθέτονται οι στόχοι ότι μπορούν να τους πραγματοποιήσουν
- απαιτείται χρήση δεξιοτήτων και απόδειξη των ικανοτήτων
- βοηθούν τα άτομα να βρουν την αυτοπεποίθηση τους μέσω της πραγματοποίησης των στόχων αυτών.

Σημαντικό ρόλο στα πιο πάνω έχει η ανατροφοδότηση για την επίδοση στην πραγματοποίηση των στόχων η οποία υποκινεί για μεγαλύτερη επίδοση.

## **2.6 Εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης**

Η εξωτερική υποκίνηση σύμφωνα με τους Ryan και Deci (2000) λειτουργεί όταν μια πράξη γίνεται με σκοπό να επιφέρει ένα αποτέλεσμα που έχει μια καθοριστική αξία. Σύμφωνα με τον Manoroulos (2008β) οι κύριοι εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε έναν οργανισμό, με σκοπό να αυξήσουν την απόδοση του εργαζομένου προς όφελος του οργανισμού, είναι οικονομικά κίνητρα, διαπροσωπικές σχέσεις, ασφάλεια και συνθήκες εργασίας. Οι εξωτερικοί παράγοντες όμως πολλές φορές οδηγούν σε επίμονη επιδίωξη κατάκτησης υλικών αγαθών και σε ανάπτυξη συμπεριφορών που μπορεί να ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ συναδέλφων υπομονεύοντας το πνεύμα της αλληλεγγύης και συνεργασίας που πρέπει να τους διακατέχει.

### 2.6.1 Οικονομικά κίνητρα

Ο πιο σημαντικός παράγοντας υποκίνησης σύμφωνα με διάφορες μελέτες είναι τα χρήματα. Οι υπάλληλοι ικανοποιούν τις ανάγκες τους και υποκινούνται έμμεσα κυρίως με τα χρηματικά κίνητρα. Η οικονομική αποζημίωση, ωφελήματα, επιδόματα, συντάξεις, κοινωνικά ταμεία είναι ορισμένα από αυτά. Τα χρήματα, σύμφωνα με τους Calder και Staw (1975), είναι ένας στόχος που προσφέρει από μόνος του ικανοποίηση ανεξάρτητα από την εργασία που έχουν να επιτελέσουν. Αν και στη σημερινή εποχή και κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες η καταβολή μισθού είναι νομικό δικαίωμα, η σύνδεση της χρηματικής αποζημίωσης με τους στόχους του οργανισμού σύμφωνα και με τους Osterloh και Frey (2000) είναι ένας από τους πιο ιδανικούς τρόπος υποκίνησης.

Σε μελέτη των Locke et al. (1980 ) ανάμεσα σε τέσσερις βασικές κατηγορίες κινήτρων, τα χρήματα, καθορισμός στόχων, συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και επανασχεδιασμός της εργασίας, βρέθηκε ότι τα χρήματα είναι το πιο ισχυρό κίνητρο υποκίνησης. Επιπρόσθετα, η επιπλέον καταβολή χρηματικού δώρου ή η υπόσχεση προαγωγής σε πιο υψηλή θέση εργασίας με μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές είναι ένα από τα πιο ισχυρά εξωτερικά κίνητρα. Λαμβάνοντας όμως υπόψη και την αξία που δίνει το κάθε άτομο στα χρήματα οι Porter και Perry (1982) εισηγήθηκαν ότι τα οικονομικά κίνητρα επιδρούν περισσότερο πάνω στα άτομα που δίνουν αξία στον πλούτο ενώ λιγότερο σε ολιγαρκή άτομα.

Σύμφωνα με τους Kontodimopoulos, Paleologou και Niakas (2009) τα χρηματικά κίνητρα είναι πιο σημαντικά ως κίνητρο στον ιδιωτικό τομέα σε σχέση με το δημόσιο τομέα. Ο Manolopoulos (2006) εισηγείται ότι τα χρηματικά κίνητρα υποκινούν τους εργαζομένους αλλά για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Επιπλέον σύμφωνα με την Wiley (1997) η ασφάλεια της εργασίας επίσης σχετίζεται με τα οικονομικά κίνητρα αφού το να χάσει κάποιος την εργασία του οδηγείται και σε απώλεια μισθού του.

Η Wiley (1997) αναφέρει όμως ότι το σύστημα χρηματικής αποζημίωσης προκαλεί και ψυχολογική ικανοποίηση στους εργαζομένους γιατί σύμφωνα και με τους Dawson και Dawson (1990) εκτός από την υλιστική αξία της αμοιβής αυξάνεται και η αυτοεκτίμηση στο ότι αναγνωρίζεται το παραγόμενο έργο. Αποτέλεσμα αυτού είναι,



σύμφωνα με τους Rosenfield et al. (1980), ο μισθός να γίνεται αντιληπτός ως ανατροφοδότηση στο παραγόμενο έργο και να αυξάνει την εσωτερική υποκίνηση.

Στο δημόσιο τομέα όμως, σύμφωνα με τους Giacomini et al. (1996) τα χρηματικά κίνητρα έρχονται σε σύγκρουση με τις αξίες του δημοσίου τομέα και το οικονομικό κέρδος.

## **2.7 Εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης**

Η εσωτερική υποκίνηση σύμφωνα με τους Ryan και Deci (2000) λειτουργεί όταν μια πράξη γίνεται για την ικανοποίηση του ατόμου που την εκτελεί. Είναι χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης και επηρεάζει την απόδοση, την επιμονή και την καλή ψυχολογική κατάσταση του ατόμου. Η εσωτερικά υποκινούμενη συμπεριφορά προέρχεται από το ίδιο το άτομο γεγονός που επεξηγεί την ικανοποίηση του από την επίτευξη των βασικών αναγκών, αλλά επικρατεί και στη σχέση του ατόμου και του στόχου που προκαλεί την εσωτερική υποκίνηση.

Οι Osterloh και Frey (2000) υποστηρίζουν ότι οι πράξεις του ατόμου έχουν αξία για τον ίδιο γιατί ταυτοποιείται με τους στόχους του οργανισμού και τους κοινούς σκοπούς και υποκινείται για να τους διεκπεραιώσει. Εργασίες που απαιτούν δημιουργικότητα μπορούν να τελειοποιηθούν αφού υποκινείται η χρησιμοποίηση των δεξιοτήτων του εργαζομένου που θα του προσφέρουν την ικανοποίηση της δημιουργίας.

Οι Stringer, Didham και Theivananthampillai (2011) αναφέρουν ότι οι έπαινοι από ανώτερους, η ελευθερία κατά την άσκηση της εργασίας, οι καλές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του προσωπικού υποκινούν θετικά. Έτσι σύμφωνα με τους Osterloh και Frey (2000) η εσωτερική υποκίνηση αποτελεί πλεονέκτημα για έναν οργανισμό αφού δεν τον επηρεάζει οικονομικά. Επίσης σύμφωνα με τους Whilst, Cook και Wall (1980) η πίστη, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη προς την διοίκηση του οργανισμού σχετίζονται θετικά με την εσωτερική υποκίνηση.

Αρνητική συσχέτιση με την εσωτερική υποκίνηση υπάρχει, σύμφωνα με τους Babakus et al. (1996), όταν στην εργασία επικρατεί ασάφεια ρόλων και ρόλοι που προκαλούν σύγκρουση μεταξύ των υπαλλήλων.

Ο Manolopoulos (2008β) εισηγείται ως κύριους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης την πραγματοποίηση στόχων και την αναγνώριση της επίτευξης τους, την ίδια την εργασία, την ανάληψη ευθυνών και την προσφορά υπηρεσιών.

## **2.8 Υποκίνηση στο δημόσιο τομέα**

Μέχρι τώρα έχουν γίνει πολλές μελέτες όσον αφορά την υποκίνηση σε ιδιωτικούς οργανισμούς ενώ ο δημόσιος τομέας έχει μελετηθεί λιγότερο σύμφωνα με τον Manolopoulos (2008β). Όπως έχει αναφερθεί, ο δημόσιος τομέας έχει ιδιαιτερότητες όσον αφορά τις αξίες και τους στόχους του που λειτουργούν για το δημόσιο συμφέρον. Σύμφωνα με τους Perry και Porter (1982), το πλαίσιο της υποκίνησης για τους εργαζόμενους σε δημόσιους οργανισμούς είναι διαφορετικό από αυτό στους ιδιωτικούς.

Ο Manopoulos (2008) εισηγείται πως η υποκίνηση στο δημόσιο τομέα επηρεάζεται από τρεις παράγοντες: τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου, τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο της εργασίας και τους εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες. Από μελέτες που έγιναν κατά την δεκαετία του 1960 από διάφορους ερευνητές όπως τον Guyot (1961), Warner, Van Ripper, Martin and Collins (1963) προέκυψε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονταν για να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες μέσω των επιτευγμάτων τους, Έτσι, η υποκίνηση καθοριζόταν κυρίως από τα χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου όπως η προσωπικότητα του. Νεότερες μελέτες τώρα υποδεικνύουν ότι η υποκίνηση επηρεάζεται επιπλέον από τις ιδιότητες και το πλαίσιο της εργασίας.

Οι Baldwin (1984) και Perry και Wise (1990) εισηγήθηκαν ότι η σοβαρότητα των στόχων και οι προκλήσεις της εργασίας είναι από τους κυριότερους παράγοντες υποκίνησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με τον Manopoulos (2008) κατά το 1980 γίνονται μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας, αύξηση της παραγωγικότητας και της επίδοσης και μείωση του κόστους. Εισήχθησαν εξωτερικά κίνητρα υποκίνησης με το κυριότερο τη χρηματική αποζημίωση για αύξηση της παραγωγικότητας. Η καλύτερη απόδοση βασίστηκε στο πλαίσιο των στόχων του οργανισμού και στη δέσμευση έναντι αυτών.

Ταυτόχρονα, η αποτελεσματικότητα επηρεάζεται από παράγοντες του ευρύτερου περιβάλλοντος του δημόσιου τομέα όπως κοινωνικοοικονομικοί και πολιτικές αποφάσεις. Οι Camilleri και Van der Heijden (2007) εισηγούνται πως η απόδοση των υπαλλήλων ενός δημόσιου οργανισμού συσχετίζεται και με την υποκίνηση τους όπως και με την οργανωσιακή δέσμευση.

Ο Houston (2000) υποστηρίζει ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα αξιολογούν με διαφορετικό τρόπο τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης από ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, με προτίμηση στους εσωτερικούς. Σε μελέτη δεδομένων της αμερικάνικης έρευνας General Social Survey του Houston (2000) καταδείχτηκε ότι η δημιουργική και ουσιώδης εργασία είναι ο παράγοντας που αξιολογείται περισσότερο θετικά και από τις δύο κατηγορίες υπαλλήλων ενώ ακολουθούν τα οικονομικά κίνητρα για τους ιδιώτες υπαλλήλους και οι ευκαιρίες για ανέλιξη για τους δημόσιους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν σημαντικό παράγοντα την ασφάλεια στον χώρο εργασίας και μετά κατατάσσουν τα οικονομικά κίνητρα στη σειρά αξιολόγησης τους. Επιπλέον ο Houston (2000) αναφέρει ότι μεταρρυθμίσεις που γίνονται στο δημόσιο τομέα βάσει εξωτερικών παραγόντων υποκίνησης δεν επιτυγχάνουν ενώ ο Moon (2000) εισηγείται τη μέθοδο πληρωμής - απόδοσης σαν προσπάθεια για ενίσχυση των εξωτερικών κινήτρων στο δημόσιο.

Οι Rainey (1982) και Wittmer (1991) σε μελέτες τους για κίνητρα υποκίνησης επίσης αναφέρουν ότι σημαντικότερο για τους δημόσιους υπαλλήλους είναι η δημιουργική εργασία παρά ο μισθός τους.

Οι Perry και Wise (1990) μελετώντας τους δημόσιους οργανισμούς συνέλαβαν την έννοια της υποκίνησης στις δημόσιες υπηρεσίες –*public service motivation*, όπως ονομάζεται στην Αμερική. Στην Αγγλία ονομάζεται *Civil Service Ethos* και στη Γαλλία *l' éthique du bien commun* με το ίδιο εννοιολογικό περιεχόμενο, και εμπεριέχει την προδιάθεση των ατόμων να ανταποκριθούν σε κίνητρα που τίθενται από δημόσιους οργανισμούς. Είναι πολυδιάστατη έννοια που σύμφωνα με τον Perry (1996) περιέχει:

- Έλξη για χάραξη πολιτικής
- Δέσμευση προς το δημόσιο συμφέρον
- Συμπόνια και καλοσύνη
- Αυτοθυσία για το καλό του κοινού.

Τα χαρακτηριστικά αυτά σύμφωνα με τον Perry (1997) προήλθαν μέσα από μελέτες στον τομέα της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας για τη συμπόνια, τον αλtruισμό, το δημόσιο καθήκον, την πολιτικοποίηση.

Οι Perry και Wise (1990) υποστηρίζουν το διαχωρισμό κινήτρων υποκίνησης για τους δημόσιους υπάλληλους σε τρεις κατηγορίες: ορθολογικά κίνητρα, κίνητρα βασισμένα σε κανόνες και συναισθηματικά κίνητρα:

- Τα ορθολογικά κίνητρα προκαλούν τη μεγιστοποίηση στη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων του ατόμου. Για παράδειγμα η συμμετοχή στη χάραξη πολιτικής ενεργοποιεί και ενισχύει την αυτοπεποίθηση του με παράλληλη προσφορά έργου υπέρ του κοινού συμφέροντος. Η ταυτοποίηση με τους στόχους ενός δημόσιου προγράμματος οδηγεί σε δέσμευση του ατόμου με αυτό και την περαιτέρω υποκίνηση του για την εκπλήρωση του.
- Τα κίνητρα βασισμένα στους κανόνες οδηγούν σε πράξεις για τη συμμόρφωση σε αυτούς τους κανόνες. Η επιθυμία για εργασία στο δημόσιο αποτελεί το πιο κοινό κίνητρο αυτής της κατηγορίας. Η αφοσίωση στο καθήκον και ως προς την κυβέρνηση είναι μέρος της ηθικής αξίας των ατόμων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα.
- Τα συναισθηματικά κίνητρα στηρίζονται στην αντίδραση των ατόμων σε κοινωνικά ερεθίσματα επηρεάζοντας έτσι τη συμπεριφορά τους. Ένα κοινωνικό θέμα ευαισθητοποιεί αυτά τα άτομα τα οποία δεσμεύονται έναντι του έργου που πρέπει να επιτελεστεί υπέρ του κοινωνικού οφέλους και κινητοποιούνται για να το πράξουν. Όσο περισσότερο επιδρούν αυτά τα κίνητρα σε ένα άτομο, τόσο πιο πολύ θα αναζητά μια θέση εργασίας στο δημόσιο τομέα που θα ικανοποιεί τις ανάγκες του και θα μπορεί να εργαστεί παρουσιάζοντας μεγάλη αποδοτικότητα. Επιπλέον σύμφωνα με την Blank (1985) τα χαρακτηριστικά της εργασίας στο δημόσιο τομέα υπερτερούν έναντι του μισθού που προσφέρεται όταν κάποιο άτομο έχει να επιλέξει την εργασία του.

Καθοριστικοί παράγοντες της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα σύμφωνα με τον Perry (2000) είναι:

- Το κοινωνικο-ιστορικό πλαίσιο που αφορά τα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης, οικογενειακής κατάστασης και χρόνου υπηρεσίας στον οργανισμό.
- Τα ατομικά χαρακτηριστικά δηλαδή φύλο, ηλικία, μισθός, βαθμός στην θέση εργασίας.
- Το πλαίσιο κινήτρων που αφορά τις σχέσεις υπαλλήλων – προϊσταμένων, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για τον οργανισμό και τους ρόλους τους σε αυτόν.

Μελέτη των Naff and Crum (1999) σε ομοσπονδιακούς υπαλλήλους στην Αμερική κατέδειξε ότι οι γυναίκες και οι κάτοχοι πτυχίου αξιολογούν την υποκίνηση στο δημόσιο τομέα πιο θετικά από τους άνδρες και τους υπάλληλους με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, αντίστοιχα. Δεν καταδείχτηκε όμως στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά την ηλικία και το χρόνο υπηρεσίας.

Οι Moynihan and Pandey (2005) στην έρευνα τους σε διοικητικό προσωπικό του τομέα υγείας υποστήριξαν ότι διάφορα χαρακτηριστικά του οργανισμού επηρεάζουν τη θετική σχέση των υπαλλήλων με τη δέσμευση στο δημόσιο τομέα. Θετικά επίσης επηρεάζονται το επίπεδο εκπαίδευσης και η ιδιότητα του υπαλλήλου ως επαγγελματία.

Επιπλέον ο Camilleri αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι σχέσεις υπαλλήλων με προϊσταμένους και η θετική αντίληψη των υπαλλήλων για τον οργανισμό τους ασκούν θετική επίδραση στην υποκίνηση στο δημόσιο τομέα.

Η επίδραση της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα ευνοεί την συμπεριφορά των υπαλλήλων στην εργασία τους, την επαγγελματική ικανοποίηση και την αποδοτικότητα τους. Επιπλέον υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ υποκίνησης στο δημόσιο και οργανωσιακής δέσμευσης.

Οι Camilleri και Van Der Heijden (2007) σε μελέτη τους για την υποκίνηση στις δημόσιες υπηρεσίες σε διοικητικούς υπαλλήλους δημοσίων οργανισμών στη Μάλτα εισηγήθηκαν ότι η καλή διοίκηση έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση, την υποκίνηση και την απόδοση των υπαλλήλων. Η υποκίνηση ενισχύεται και ενδυναμώνεται από την οργανωσιακή δέσμευση, που σε αυτήν την περίπτωση δρα

ως καθοριστικός παράγοντας. Και οι δύο αυτοί παράγοντες επηρεάζουν θετικά την απόδοση των υπαλλήλων. Σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση έχουν τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, η θέληση για δράση, αυτονομία και το ενδιαφέρον για τα κοινά.

Οι Mathieu και Zajac (1990), Orpen (1997) και Welsch και La Van (1981) υποστηρίζουν ότι η υποκίνηση επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση. Η μελέτη των Park και Rainey (2007) σε ομοσπονδιακούς υπαλλήλους στην Αμερική κατάδειξε θετική σχέση μεταξύ της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα και της οργανωσιακής δέσμευσης. Μεγαλύτερη συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα με τη συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση ενώ σε μικρότερο βαθμό με τη δέσμευση λόγω συνέχειας. Σύμφωνα με τον Moon (2000) οι εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης επηρεάζουν περισσότερο την οργανωσιακή δέσμευση στο δημόσιο τομέα από ότι οι εξωτερικοί παράγοντες.

## **2.9 Υποκίνηση και τομέας υγείας**

Η υγεία είναι το πιο σημαντικό αγαθό για τον κάθε άνθρωπο και στον τομέα αυτό πρέπει να εργάζονται άτομα που να είναι διατεθειμένα να ασκούν αποδοτικά και αποτελεσματικά το λειτούργημά τους προς το γενικότερο όφελος της κοινωνίας. Σύμφωνα με τους Kontodimopoulos, Paleologou και Niakas (2009) ο τομέας της υγείας υφίσταται συνεχώς μεταρρυθμίσεις λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας, των αυξημένων εξόδων, των μεγάλων απαιτήσεων από μέρους των ασθενών και της αύξησης του προσδόκιμου επιβίωσης.

Σύμφωνα με τους Martinez και Martineau (1998) η αποδοτικότητα στην υγεία εξαρτάται από την κατάλληλη υποκίνηση των επαγγελματιών υγείας και την αποδοχή των στόχων που έχουν τεθεί. Εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο το προσωπικό. Μελέτη των Cashman et al. (1990) ανάμεσα σε ιατρικό προσωπικό στην Αμερική κατέδειξε ότι οι γιατροί υποκινούνται περισσότερο από την αυτονομία στο επάγγελμά τους από ότι με τα χρήματα αποδίδοντας λιγότερη σημασία στα εξωτερικά κίνητρα.

Ο Grey (1991) εισηγήθηκε ότι οι νοσηλευτές θεωρούν σημαντικό την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους και καλή συνεργασία με τους προϊστάμενους τους παρά

τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης με εξαίρεση όμως τις χρηματικές απολαβές. Οι Tumulty, Jernigan και Kohut (1995) σε έρευνα στους νοσηλευτές επίσης κατέδειξαν ότι οι εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης είναι πιο σημαντικοί από τους εξωτερικούς. Εν τούτοις σε αναπτυσσόμενες χώρες στις οποίες υπάρχουν πολλά οικονομικά προβλήματα, οι μισθοί είναι χαμηλοί, και για αυτό σημαντικό ρόλο ασκούν τα οικονομικά κίνητρα στην υποκίνηση του προσωπικού για τη μη εγκατάλειψη της εργασίας τους.

Σύμφωνα με μελέτη των Henderson και Tulloch (2008) σε λειτουργούς υγείας σε χώρες του Ειρηνικού και της Ασίας, οι χαμηλοί μισθοί τους ήταν λόγος μη εργασιακής ικανοποίησης και μετανάστευσης. Βελτιωμένοι μισθοί και άλλα ωφελήματα λειτουργούν ως κίνητρα υποκινώντας τους να μείνουν στην εργασία τους.

Οι Kontodimopoulos, Paleologou και Niakas (2009), σε έρευνα σε επαγγελματίες υγείας που εργάζονται σε ιδιωτικά και δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα, κατέδειξαν ότι οι γιατροί, νοσοκόμοι και διοικητικό προσωπικό των ιδιωτικών νοσοκομείων αξιολογούν πιο θετικά τους παράγοντες υποκίνησης σε σχέση με τους συναδέλφους τους των δημόσιων νοσοκομείων. Μεγαλύτερη συνολική βαθμολογία πήραν οι εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης που αφορούν ανάγκες για σεβασμό, εκτίμηση, και κοινωνική αποδοχή ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες δηλαδή τα χρηματικά κίνητρα, ωφελήματα, συντάξεις ακολουθούν στη σειρά αξιολόγησης μαζί με τη συναδελφικότητα, με τελευταίους τους παράγοντες που αφορούν τη δημιουργικότητα, χρήση δεξιοτήτων και λήψη αποφάσεων.

## **2.10 Δημογραφικά χαρακτηριστικά και παράγοντες υποκίνησης**

Διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο υποκινούνται οι υπάλληλοι. Φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, είδος επαγγέλματος, αξίωμα στον οργανισμό και χρόνια υπηρεσίας είναι ορισμένα που χρησιμοποιούνται ευρέως σε μελέτες που αφορούν την υποκίνηση. Ο κάθε υπάλληλος σε έναν οργανισμό υποκινείται διαφορετικά από τον άλλο και σύμφωνα με τον Konach (1980) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τον τρόπο δράσης των παραγόντων υποκίνησης.

### 2.10.1 Φύλο

Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι οι άνδρες υποκινούνται περισσότερο από τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης ενώ οι γυναίκες από τους εσωτερικούς. Οι Mowday et al. (1982) υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες θεωρούν πιο σημαντικούς τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης. Οι Beutel και Marini (1995) και Lueptow (1996) εισηγούνται ότι οι άνδρες υποκινούνται περισσότερο με τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης όπως μισθός, ασφάλεια στην εργασία και ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης ενώ οι γυναίκες υποκινούνται από εσωτερικούς παράγοντες. Ο Voydanoff (1980) επίσης υποστηρίζει ότι οι άνδρες θεωρούν πιο σημαντικό παράγοντα την χρηματική αποζημίωση και τις προαγωγές στην εργασία από ότι οι γυναίκες.

Στην έρευνα των Kontodimopoulos, Paleologou και Niakas (2009) καταδείχτηκε ότι οι άνδρες επαγγελματίες υγείας υποκινούνται περισσότερο από τα χρηματικά κίνητρα από ότι οι γυναίκες συνάδελφοι τους. Έρευνα των Tolbert και Moen (1998) στην Αμερική σε εργαζόμενους άνω των 18 χρόνων σε διάφορα επαγγέλματα που αφορά στοιχεία από έρευνες της General Social Survey (GSS) για τις χρονολογίες από το 1973 μέχρι το 1994 επιβεβαίωσε τα πιο πάνω αποτελέσματα.

Επιπλέον, οι Menaghan (1991) και Moen (1992) αναφέρουν ότι οι γυναίκες προτιμούν να εργάζονται σε εργασίες που να τις απασχολούν για λίγες ώρες λόγω των άλλων οικογενειακών υποχρεώσεων που έχουν. Έρευνα της Wiley (1997) σε υπάλληλους που εργάζονταν σε κλάδους όπως λιανικό εμπόριο, κατασκευές, ασφάλειες, τομέας υγείας, δημόσιος τομέας, κατέδειξε ότι οι γυναίκες θεωρούν σημαντική την αναγνώριση της εργασίας τους και τις καλές συνθήκες εργασίας ενώ οι άνδρες θεωρούν σημαντική την ενδιαφέρουσα και δημιουργική εργασία.

### 2.10.2 Ηλικία

Σύμφωνα με τους Kovach (1995) και Jurgensen (1978) υπάρχουν διαφορές όσον αφορά τους παράγοντες με τους οποίους υποκινούνται υπάλληλοι διαφόρων ηλικιών. Οι Hamrick και Mason (1984) υποστηρίζουν ότι οι νεαροί υπάλληλοι είναι διατεθειμένοι να παίρνουν ρίσκα στην εργασία τους ενώ οι μεγαλύτερης ηλικίας έχουν ανάγκη την ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Η έρευνα των Tolbert και Moen (1998) κατέδειξε ότι μεγαλύτερης ηλικίας υπάλληλοι αξιολογούν λιγότερο θετικά τους



εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης και τείνουν να υποκινούνται περισσότερο από τους εσωτερικούς.

Στις μελέτες του Manolopoulos (2008α και 2008β) αναφέρεται ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι κινητοποιούνται περισσότερο από τις κοινωνικές πτυχές της εργασίας όπως τις κοινωνικές ανάγκες και την ανάγκη για φήμη ενώ οι πιο νεαροί σχετίζουν τα εξωτερικά κίνητρα με την απόδοση τους. Αντιθέτως, ο Schizas (1999) όσον αφορά νεαρής ηλικίας Κύπριους υπαλλήλους υποστηρίζει ότι αυτοί επιζητούν την ανάγκη για αυτονομία και πρωτοβουλία στην εργασία τους και δεν τους επηρεάζει η ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Οι μεγαλύτερης ηλικίας Κύπριοι όμως δίνουν περισσότερη αξία στους στόχους του οργανισμού με σεβασμό, αφοσίωση και πίστη στον οργανισμό.

### 2.10.3 Εκπαίδευση

Οι περισσότερο μορφωμένοι υπάλληλοι σύμφωνα με τους Frank και Lewis (2004) και Steers (1997) έχουν περισσότερες απαιτήσεις από τον οργανισμό τους και δεν ικανοποιούνται εύκολα. Για αυτόν τον λόγο δεν ικανοποιούνται μόνο με οικονομικά κίνητρα αλλά χρειάζονται και εσωτερικούς παράγοντες για να τους υποκινήσουν στην εργασία τους.

Οι Pandey και Stazyk (2008) υποστηρίζουν ότι η μόρφωση έχει θετική επίδραση στην κοινωνικοποίηση των ατόμων, στα πιστεύω τους και στην ιδιότητα τους ως πολίτες με αποτέλεσμα να μπορούν να αποδεχτούν την επίδραση παραγόντων υποκίνησης. Η μελέτη των Leisink και Steijn (2009) σε δημόσιους υπαλλήλους στην Ολλανδία κατέδειξε θετική αξιολόγηση της δέσμευσης στο δημόσιο τομέα με έμφαση στην έλξη για χάραξη πολιτικής για τους περισσότερο μορφωμένους υπαλλήλους.

## **2.11 Μέθοδοι μέτρησης της υποκίνησης**

Στην βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί διάφορες μέθοδοι, κλίμακες και εργαλεία για συλλογή δεδομένων όσον αφορά τη μέτρηση και αξιολόγησης παραγόντων υποκίνησης:

- Κλίμακα υποκίνησης εργασίας των Patchen, Pelz and Allen (1965) με τη μορφή αυτοαξιολόγησης.

- Οι Lawler and Hall (1970) δημιούργησαν εργαλείο μέτρησης για την υποκίνηση χρησιμοποιώντας παράγοντες εσωτερικής υποκίνησης.
- Ο Rainey (1983) βάσισε την κλίμακα υποκίνησης στη θεωρία των προσδοκιών και ασχολείται κυρίως με τις προσδοκίες όσον αφορά τις αμοιβές.
- Εργαλείο μέτρησης της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα από τον Perry (1996) που περιέχει κλίμακες με δηλώσεις για:
  - Έλξη για χάραξη πολιτικής
  - Δέσμευση με το δημόσιο συμφέρον
  - Δημόσια δικαιοσύνη
  - Δημόσιο καθήκον
  - Συμπόνια
- Κλίμακα εργασιακής υποκίνησης του Wright (2004). Χρησιμοποιήθηκε σε έρευνες για την υποκίνηση στο δημόσιο τομέα.
- Ο Manolopoulos (2008α και 2008β) χρησιμοποίησε στοιχεία για κίνητρα υποκίνησης από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, από μελέτες διάφορων ερευνητών όπως του Herzberg (1968 και 2003), Kilpatrick et al. (1964), Jurgensen (1978) για να δημιουργήσει το πλαίσιο κινήτρων για τη μελέτη του για την μέτρηση των επιθυμητών παραγόντων παρακίνησης στο Ελληνικό Δημόσιο.

## **Κεφάλαιο 3**

### **Φαρμακευτικές Υπηρεσίες**

Στο παρόν κεφάλαιο αναφέρονται πληροφορίες για τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, του υπουργείου υγείας, για το προσωπικό, τους τομείς και τους στόχους κα αξίες τους.

#### **3.1 Γενικά**

Σύμφωνα με τους Vitell, Rawwas και Festervand (1991) το επάγγελμα του φαρμακοποιού χρονολογείται από το Μεσαίωνα όπου οι φαρμακοποιοί (apothecaries) έκαναν διαγνώσεις και αναμίγνυαν ουσίες και βότανα παρασκευάζοντας και χορηγώντας φάρμακα. Κατά το 19<sup>ο</sup> αιώνα όμως όταν άρχισε η εκβιομηχάνιση και η ανάπτυξη του επαγγελματισμού οι φαρμακοποιοί χάνουν την αυτονομία τους και χορηγούν τα προκατασκευασμένα πλέον φάρμακα μέσω συνταγών των γιατρών. Το επάγγελμα του φαρμακοποιού ανακτά και πάλιν την αξία και την δύναμη του κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, με την ανάπτυξη διαφόρων ειδικοτήτων, όπως της κλινικής φαρμακευτικής, όπου ο φαρμακοποιός δε βρίσκεται υπό του γιατρού αλλά δίπλα του ως συνεργάτης - επιστήμονας.

#### **3.2 Φαρμακευτικές Υπηρεσίες - Αποστολή**

Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες είναι ένα ανεξάρτητο τμήμα του Υπουργείου Υγείας. Η δράση των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών στην Κύπρο χρονολογείται από το 1878 με την ίδρυση 6 κρατικών φαρμακείων (dispensaries) με έδρα τη Λευκωσία και κάτω από την ευθύνη προϊστάμενου Αρχιφαρμακοποιού. Ο πρώτος Νόμος για τα φάρμακα και τους φαρμακοποιούς ψηφίζεται το 1892 και κατοχυρώνει το επάγγελμα της φαρμακευτικής. Το 1980 οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες αυτονομούνται ως Τμήμα αποτελούν μια τις έξι Υπηρεσίες /Τμήματα που υπάγονται στο Υπουργείο Υγείας.

Αποστολή των Υπηρεσιών είναι η διασφάλιση του δικαιώματος των Κύπριων πολιτών και άλλων δικαιούχων (πολίτες κρατών ΕΕ, αλλοδαποί εργάτες κλπ) στην πρόσβαση υψηλής ποιότητας φαρμακευτικών και καλλυντικών προϊόντων.

### **3.3 Διεύθυνση, προσωπικό και τομείς των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών**

Τη διοικητική ευθύνη έχει ο Διευθυντής των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών και στη δομή του τμήματος περιλαμβάνονται 2 Πρώτοι φαρμακοποιοί, 11 Ανώτεροι, 20 φαρμακοποιοί Α΄, 103 Φαρμακοποιοί και 14 τεχνικοί φαρμακείου. Επιπλέον των πιο πάνω 34 φαρμακοποιοί και 7 τεχνικοί φαρμακείου υπηρετούν σε έκτακτη βάση σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Υπουργείου Υγείας για το 2008.

Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες υποδιαιρούνται σε οκτώ τομείς που ρυθμίζουν τις δραστηριότητες του τμήματος:

- Τομέας Προμηθειών
- Τομέας Φαρμακορρύθμισης
- Τομέας Μηχανογράφησης
- Τομέας Καθορισμού Τιμών
- Τομέας Επιθεώρησης
- Τομέας Κλινικής Φαρμακευτικής
- Τομέας Εναρμόνισης της Νομοθεσίας και Διεθνών Σχέσεων
- Τομέας Καλλυντικών

Επίσης στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες υπάγεται η λειτουργία και ο έλεγχος των κρατικών φαρμακείων είτε αυτά στεγάζονται στα Δημόσια Νοσοκομεία, Αστικά Κέντρα Υγείας και Αγροτικά Υγειονομικά Κέντρα. Επιπλέον τμήμα των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών αποτελεί και η Άσηπτη Μονάδα Κατασκευής διαλυμάτων ολικής παρεντερικής διατροφής και αντικαρκινικών σκευασμάτων στο Μακάρειο Νοσοκομείο Λευκωσίας.

Κατά το 2008 βρίσκονταν σε λειτουργία 45 κρατικά φαρμακεία –11 σε νοσοκομεία και 34 σε αστικά και αγροτικά υγειονομικά κέντρα- και εκτέλεσαν 1.395.407 ιατρικές συνταγές μέσω της χορήγησης φαρμάκων του κρατικού συνταγολογίου.

### **3.4 Νομοθεσίες**

Η λειτουργία των Φαρμακευτικών υπηρεσιών υπόκειται στις νομοθεσίες:

- Του περί Φαρμάκων Ανθρώπινης Χρήσης (Έλεγχος Ποιότητας, Προμήθειας και Τιμών) Νόμου,
- του περί Καλλυντικών Νόμου,
- του περί Ναρκωτικών Φαρμάκων και Ψυχοτρόπων Ουσιών Νόμου
- του περί Φαρμακευτικής και Δηλητηρίων Νόμου και

- του περί Φαρμακοποιών (Σύλλογοι, Πειθαρχία και Ταμεία Συντάξεων) Νόμου.

### **3.5 Δραστηριότητες των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών**

Οι δραστηριότητες των τμημάτων των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών αφορούν τα φάρμακα, ναρκωτικά, καλλυντικά, αναλώσιμα είδη και το επάγγελμα του φαρμακοποιού. Ειδικότερα όσον αφορά τα φάρμακα επιτελούνται εργασίες που αφορούν τις άδειες κυκλοφορίας φαρμάκων, τις άδειες παρασκευής και χονδρικής πώλησης καθώς και επιθεωρήσεις των υποστατικών παρασκευής ή πώλησης, φαρμακοεπαγρύπνιση, διαφήμιση, καθορισμός των τιμών των φαρμάκων. Επιπλέον γίνεται έλεγχος νόμιμης διακίνησης ναρκωτικών και ψυχοτρόπων ουσιών. Έλεγχος επιτελείται και στην κυκλοφορία καλλυντικών προϊόντων καθώς και επιθεωρήσεις των υποστατικών που αφορούν τη χονδρική και λιανική πώληση και την παρασκευή φαρμάκων. Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες τηρούν αρχείο εγγραφής φαρμακοποιών και ασκούν έλεγχο στη διακίνηση Ευρωπαϊών φαρμακοποιών στην Κυπριακή Δημοκρατία. Παράλληλα τηρείται αρχείο εγγραφής των ιδιωτικών φαρμακείων τα οποία ελέγχονται και επιθεωρούνται από τον τομέα επιθεώρησης των υπηρεσιών.

Σημαντική δραστηριότητα είναι η διασφάλιση της επάρκειας φαρμάκων και αναλωσίμων ειδών για τα κρατικά νοσηλευτήρια και η απρόσκοπτη χορήγηση τους στους ασθενείς βάσει ιατρικών οδηγιών.

Φαρμακοποιοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα συμμετέχουν σε διάφορα συμβούλια και επιτροπές όπως:

- Συμβούλιο Φαρμάκων
- Συμβούλιο Φαρμακευτικής
- Συμβούλιο Καλλυντικών
- Επιτροπή Φαρμάκων
- Επιτροπή Ελέγχου Τιμών Φαρμάκων

με αρμοδιότητες απαραίτητες στη λήψη ορθών αποφάσεων που αφορούν στις δραστηριότητες και στην ομαλή λειτουργία των Υπηρεσιών.

Οι φαρμακοποιοί που εργάζονται στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας διακατέχονται από επαγγελματισμό, άμεση ανταπόκριση και υπευθυνότητα καθώς και από αλtruισμό και δυναμικότητα. Ασκούν κοινωνικό λειτούργημα και ως επιστήμονες αλλά και ως δημόσιοι υπάλληλοι και έχουν υποχρέωση να εξυπηρετούν το κοινό στα πλαίσια της ισχύουσας νομοθεσίας. Επιπρόσθετα, βρίσκονται αντιμέτωποι με τις προκλήσεις που παρουσιάζονται αυτή την εποχή στον τομέα της φαρμακευτικής όπως τον περιορισμό του κόστους, της παρασκευής πλαστών φαρμάκων και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και δηλώνουν έτοιμοι να τις αντιμετωπίσουν.

## **Κεφάλαιο 4**

### **Μεθοδολογία**

Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας έρευνας αναφορικά με το σκοπό και τους στόχους της μελέτης, το πεδίο διεξαγωγής και το δείγμα της μελέτης. Περιγράφεται το εργαλείο που έχει επιλεγεί για να χρησιμοποιηθεί στην παρούσα μελέτη, από πού προήλθε, πως προσαρμόστηκε για τις ανάγκες της έρευνας και παρουσιάζεται η τελική του μορφή. Αναφέρεται ο τρόπος συλλογής δεδομένων, η μέθοδος ανάλυσης των αποτελεσμάτων και οι περιορισμοί της μελέτης.

#### **4.1 Γενικός σκοπός**

Ο σκοπός της μελέτης είναι να διερευνηθεί ο βαθμός της οργανωσιακής δέσμευσης (συνολικός και των τριών διαστάσεων) των φαρμακοποιών που εργάζονται στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας και των επιθυμητών παραγόντων (εσωτερικοί και εξωτερικοί) που τους υποκινούν στην εργασία τους.

Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

- Πώς επηρεάζουν τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εργασία σε μόνιμη ή έκτακτη βάση, επίπεδο εκπαίδευσης, τμήμα και επαρχία εργασίας) τον βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης και των επιμέρους διαστάσεων της.
- Ποια κατηγορία επιθυμητών παραγόντων υποκίνησης (εσωτερικοί ή εξωτερικοί) είναι πιο σημαντικοί.
- Πώς επηρεάζουν τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εργασία σε μόνιμη ή έκτακτη βάση, επίπεδο εκπαίδευσης, τμήμα και επαρχία εργασίας) τον βαθμό των παραγόντων υποκίνησης και των κατηγοριών τους.

#### **4.2 Πεδίο διεξαγωγής της μελέτης**

Η μελέτη επικεντρώνεται στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες είναι ένας ευρύς τομέας του Υπουργείου Υγείας και το προσωπικό απασχολείται με διάφορες δραστηριότητες που σχετίζονται με την υγεία.

#### **4.3 Πληθυσμός της μελέτης**

Τον πληθυσμό της μελέτης αποτελούν οι 170 φαρμακοποιοί που εργάζονται στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες και που απασχολούνται σε μόνιμη ή έκτακτη βάση.

Το δείγμα της μελέτης αποτελούν 105 φαρμακοποιοί των οποίων η επιλογή έγινε βάσει της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας που απαιτεί η έρευνα. Αυτοί εργάζονται στα κεντρικά γραφεία των υπηρεσιών, στις αποθήκες φαρμάκων, στα φαρμακεία των νοσοκομείων της Λευκωσίας, Λεμεσού, Λάρνακας και Παραλιμνίου και σε αστικά και αγροτικά υγειονομικά κέντρα της επαρχίας Λευκωσίας. Στο Γενικό Νοσοκομείο Πάφου και στα υγειονομικά κέντρα των άλλων πόλεων δεν δόθηκαν ερωτηματολόγια λόγω του μικρού αριθμού των φαρμακοποίων που εργάζονται σε κάθε φαρμακείο, και οπότε η ανωνυμία των συμμετασχόντων δεν θα μπορούσε να τηρηθεί.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας δόθηκε άδεια από τον Αναπληρωτή Διευθυντή των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών.

#### **4.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου**

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα Οργανωσιακής Δέσμευσης και Επιθυμητών Παραγόντων Παρακίνησης (ΚΟΔΕΠΑΠ).

Η Κλίμακα Οργανωσιακής Δέσμευσης και Επιθυμητών Παραγόντων Παρακίνησης είναι το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε από τον Ηρακλέους (2011) στην μελέτη του για την αποτύπωση του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης των επαγγελματιών Ψυχικής Υγείας έναντι στον οργανισμό τους και με τους παράγοντες που τους παρακινούν.



Το εργαλείο αυτό προέκυψε από:

(α) την κλίμακα οργανωσιακής δέσμευσης των Meyer και Allen (1993) (Organizational Commitment Scale) για την μέτρηση οργανωσιακής δέσμευσης και  
(β) το εργαλείο που δημιούργησε ο Manolopoulos (2008) για τη μέτρηση των παραγόντων υποκίνησης.

(α) Η κλίμακα οργανωσιακής δέσμευσης των Meyer και Allen (1993) βασίστηκε στο μοντέλο των τριών διαστάσεων της δέσμευσης και βρίσκεται στο εργαλείο των ερευνητών TCM Employee Commitment Survey (Meyer και Allen, 2004). Η κλίμακα αποτελείται από 18 δηλώσεις για την οργανωσιακή δέσμευση –6 δηλώσεις για κάθε τύπο διάστασης (συναισθηματική, κανονιστική και δέσμευση λόγω συνέχειας) σε κανονική και αντιστραμμένη μορφή (reverse-keyed). Η αντιστραμμένη μορφή χρησιμοποιείται για να ενθαρρύνει τους χρήστες του ερωτηματολογίου να σκεφτούν προσεκτικά για την κάθε δήλωση και να μην υιοθετήσουν ένα σχήμα θετικών ή αρνητικών απαντήσεων χωρίς να λάβουν σοβαρά υπόψη τις σχετικές δηλώσεις της κλίμακας.

Επιπλέον, υπάρχει εισήγηση από τους ερευνητές (Meyer και Allen, 2004) στο εγχειρίδιο για τη χρησιμοποίηση του εργαλείου (Academic Users Guide), οι δηλώσεις να είναι ανακατεμένες για την κάθε διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης. Η βαθμολόγηση των δηλώσεων γίνεται με βάση την επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1 μέχρι το 7 ως εξής:

- 1  σίγουρα διαφωνώ
- 2  διαφωνώ
- 3  μάλλον διαφωνώ
- 4  αναποφάσιστος/η
- 5  μάλλον συμφωνώ
- 6  συμφωνώ
- 7  σίγουρα συμφωνώ

Όσο πιο ψηλή είναι η βαθμολογία των δηλώσεων τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση.

(β) Το εργαλείο που δημιούργησε ο Manolopoulos (2008α και 2008β ) αξιολογεί τον βαθμό που οι παράγοντες υποκίνησης (εσωτερικοί και εξωτερικοί) επιδρούν στους

υπαλλήλους. Αποτελείται από 12 δηλώσεις παραγόντων υποκίνησης (6 για εσωτερικούς και 6 για εξωτερικούς). Τα στοιχεία του εργαλείου προέκυψαν από μελέτες των Herzberg (1968 και 2003), Kilpatrick et al. (1964) και Jurgensen (1978) για τα κίνητρα υποκίνησης. Οι Hackman και Oldham (1976) και Deci και Ryan (1985) έδωσαν τίτλο για τις δύο κατηγορίες υποκίνησης σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Η ταξινόμηση τους έγινε από τον Manolopoulos (2006) και χρησιμοποιήθηκε στις μελέτες του (Manolopoulos, 2008α και 2008β) για την μέτρηση των επιθυμητών παραγόντων παρακίνησης στο Ελληνικό Δημόσιο.

Η βαθμολόγηση των δηλώσεων γίνεται με βάση την τετραβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1 μέχρι το 4 ως εξής: 1  ελάχιστα

2  όχι τόσο σημαντικά

3  σημαντικά

4  πολύ σημαντικά

Όσο πιο ψηλή είναι η βαθμολογία για κάθε δήλωση τόσο μεγαλύτερη είναι η υποκίνηση των εργαζομένων από το συγκεκριμένο παράγοντα.

Τα πιο πάνω εργαλεία μεταφράστηκαν στα ελληνικά και υπέστησαν τροποποιήσεις για τις ανάγκες της δημιουργίας του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα του Ηρακλέους (2011). Συγκεκριμένα, ακολουθήθηκε η διαδικασία μετάφρασης στα ελληνικά που προτείνεται από το MAPI (2002), ινστιτούτο που είναι υπεύθυνο για τη μετάφραση ερωτηματολογίων σε διάφορες γλώσσες.

Η τετραβάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε για τη βαθμολόγηση των δηλώσεων του εργαλείου του Manolopoulos (2008α και 2008β) μετατράπηκε σε επταβάθμια για να υπάρχουν περισσότερες επιλογές για τους ερωτώμενους μαζί και με την ουδέτερη επιλογή αφενός και αφετέρου για να συνάδει με την κλίμακα βαθμολόγησης της κλίμακας οργανωσιακής δέσμευσης των Meyer και Allen (1993) που ήταν σε επταβάθμια μορφή. Η μετατροπή έγινε από τον ερευνητή και τον επιβλέποντα καθηγητή του στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και με τη σύμφωνη γνώμη του δημιουργού.

Στο εργαλείο δέσμευσης των Meyer και Allen (1993) η λέξη *οργανισμός* μετονομάστηκε σε *Υπηρεσίες Ψυχικής Υγείας (στην παρούσα έρευνα Φαρμακευτικές Υπηρεσίες)* αποσκοπώντας στην αποφυγή σύγχυσης και ασάφειας ως προς ποιον οργανισμό αναφέρεται η έρευνα.

Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου του Ηρακλέους (2011) προέκυψε μετά από την επαναμετάφραση του ελληνικού στα αγγλικά (*back-translation*) για την απαραίτητη σύγκριση με τα αρχικά εργαλεία. Επιπλέον έγινε η απαραίτητη δοκιμασία του ερωτηματολογίου σε άτομα του πληθυσμού της πιο πάνω έρευνας για να εξακριβωθεί κατά πόσο ήταν αποδεκτό και κατανοητό. Από την δοκιμασία προέκυψε η αφαίρεση της δήλωσης που αφορά την παραχώρηση επιπλέον χρηματικών αμοιβών –φιλοδωρήματα- για την θετική υποκίνηση των εργαζομένων αφού στον δημόσιο τομέα δεν παραχωρούνται φιλοδωρήματα. Αποτέλεσμα των πάνω διαδικασιών είναι η Κλίμακα Οργανωσιακής Δέσμευσης και Επιθυμητών Παραγόντων Παρακίνησης.

Η ΚΟΔΕΠΑΠ ελέγχτηκε για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της από τον Ηρακλέους μέσω της διαδικασίας «δοκιμασία – επαναδοκιμασία» κατά την οποία ερωτηματολόγια δόθηκαν σε άτομα του πληθυσμού της μελέτης δύο φορές για να αναλυθούν και να αξιολογηθούν σύμφωνα με το συντελεστή συσχέτισης  $r$  του Pearson και το στατιστικό μέτρο Cronbach Alpha.

Η συσχέτιση των απαντήσεων μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων έχει ένδειξη 0,61 ( $r=0,61$ ) που θεωρείται ικανοποιητική υποδεικνύοντας την αξιοπιστία της κλίμακας.

Ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach Alpha έχει ένδειξη για την συνολική οργανωσιακή δέσμευση 0,82, για τη συναισθηματική δέσμευση 0,75, για τη δέσμευση λόγω συνέχειας 0,72, για την κανονιστική δέσμευση 0,75 για τους για τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης 0,85 και για τους εσωτερικούς 0,91. Οι ενδείξεις αυτές είναι στα πλαίσια και άλλων μελετών σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) για την οργανωσιακή δέσμευση και στα πλαίσια της μελέτης του Manolopoulos (2008α) για τους επιθυμητούς παράγοντες υποκίνησης. Επιπλέον ο Nunnally (1978) εισηγείται ότι όταν ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach Alpha είναι μεγαλύτερος από 0,7 υποδεικνύεται η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Βάση των πιο πάνω στοιχείων αποδεικνύεται η εσωτερική συνοχή της κλίμακας.

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας έγινε προσαρμογή στην πιο πάνω κλίμακα όσον αφορά τον τίτλο των επαγγελματιών υγείας και τον οργανισμό αφού η έρευνα αφορά τους φαρμακοποιούς και τον οργανισμό εργασίας τους, τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες.

Επίσης άδεια ζητήθηκε από τους δημιουργούς της κλίμακας οργανωσιακής δέσμευσης J.P. Meyer και N.J Allen. όπως και από τον δημιουργό του εργαλείου για την μέτρηση των παραγόντων υποκίνησης Δ. Μανωλόπουλο. Έγκριση για την χρησιμοποίηση των πιο πάνω δόθηκε άμεσα από τους ερωτηθέντες ερευνητές.

#### **4.5 Τελική διαμόρφωση του ερευνητικού εργαλείου**

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας (Παράρτημα Α) διαμορφώνεται ως εξής:

Εισαγωγή: πληροφορίες για την έρευνα και οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Επιπλέον αναγράφονται τα στοιχεία της ερευνήτριας σε περίπτωση που κάποιος ερωτώμενος επιθυμεί περαιτέρω διευκρινίσεις.

Σημεία 1 – 7: δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εργασία σε μόνιμη ή έκτακτη βάση, επίπεδο εκπαίδευσης, τμήμα και επαρχία εργασίας)

Σημεία 8 – 25: δηλώσεις που αφορούν στις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης –συναισθηματική, κανονιστική, δέσμευσης λόγω συνέχειας – ανακατεμένες μεταξύ τους

Σημείο 26Α - 26ΙΑ: επιθυμητοί παράγοντες υποκίνησης. (Εξωτερικοί παράγοντες: σημείο 26Α – 26Ε και εσωτερικοί παράγοντες: 26ΣΤ – 26ΙΑ).

Η βαθμολόγηση των δηλώσεων για την οργανωσιακή δέσμευση και την αξιολόγηση των επιθυμητών παραγόντων υποκίνησης γίνεται σε κλίμακα Likert 1 μέχρι 7:

- 1  σίγουρα διαφωνώ
- 2  διαφωνώ
- 3  μάλλον διαφωνώ
- 4  αναποφάσιστος/η
- 5  μάλλον συμφωνώ
- 6  συμφωνώ
- 7  σίγουρα συμφωνώ

Σημειώνεται ότι το ερωτηματολόγιο είναι αυτοσυμπληρούμενο και ανώνυμο ενώ η συμμετοχή στην έρευνα εθελοντική.

#### **4.6 Συλλογή Δεδομένων**

Τα ερωτηματολόγια τοποθετήθηκαν σε φακέλους με μαζί με έναν επιπλέον άδειο φάκελο στον οποίο ήταν γραμμένα το όνομα και το τμήμα εργασίας της ερευνήτριας. Η διανομή τους έγινε κατά το μήνα Οκτώβριο 2011 στους φαρμακοποιούς, στους χώρους εργασίας τους, από την ίδια την ερευνήτρια ή από συνεργάτες της. Στον πίνακα 1 παρουσιάζεται ο αριθμός των φαρμακοποιών σε κάθε χώρο εργασίας στους οποίους δόθηκαν τα ερωτηματολόγια.

Πίνακας 1: αρ. φαρμακοποιών σε κάθε χώρο εργασίας

<b>Χώρος εργασίας</b>	<b>Αρ. Φαρμακοποιών</b>
<b>Κεντρικά Γραφεία Φ.Υ.</b>	25
<b>Αποθήκες Φαρμάκων</b>	26
<b>Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας</b>	12
<b>Μακάρειο Νοσοκομείο</b>	8
<b>Γενικό Νοσοκομείο Λεμεσού</b>	7
<b>Γενικό Νοσοκομείο Λάρνακας</b>	7
<b>Γενικό Νοσοκομείο Παραλιμνίου</b>	5
<b>Αστικά και Αγροτικά Υγειονομικά Κέντρα</b>	15
<b>Σύνολο</b>	<b>105</b>

Στα κεντρικά γραφεία των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών τα ερωτηματολόγια δόθηκαν από την ερευνήτρια και από συνεργάτιδα της οι οποίες επεξήγησαν το σκοπό της έρευνας. Στις αποθήκες φαρμάκων, τα ερωτηματολόγια δόθηκαν από την ερευνήτρια, η οποία επεξήγησε τον σκοπό της έρευνας. Στα φαρμακεία των νοσοκομείων και των αστικών και υγειονομικών κέντρων τα ερωτηματολόγια δόθηκαν από συνεργάτη της ερευνήτριας στον υπεύθυνο φαρμακοποιό στον οποίο επεξηγήθηκε ο σκοπός της έρευνας είτε τηλεφωνικώς από την ερευνήτρια είτε από τον συνεργάτη της.

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες, όπως τα ερωτηματολόγια συμπληρωθούν, εσωκλειστούν στον επιπλέον φάκελο με τα αναγραφόμενα στοιχεία και να επιστραφούν στην ερευνήτρια μέσω της εσωτερικής αλληλογραφίας των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών. Η διαδικασία της επιστροφής των ερωτηματολογίων διασφάλισε την ανωνυμία των συμμετασχόντων και την εμπιστευτικότητα των

απαντήσεων. Δόθηκε προθεσμία δύο εβδομάδων για την απάντηση τους και επιστράφηκαν απαντημένα 74 ερωτηματολόγια που αντιστοιχεί σε ποσοστό 70,48%.

#### **4.7 Ανάλυση των δεδομένων**

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, έγινε κωδικοποίηση όλων των απαντήσεων και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή τους στον ηλεκτρονικό υπολογιστή προκειμένου να επιτευχθεί η στατιστική τους επεξεργασία με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS v. 20.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας σε περιγραφικό επίπεδο περιλαμβάνει πίνακες κατανομής συχνοτήτων. Η συχνότητα κατανομής αναφέρεται σε αριθμό συμμετασχόντων και σε ποσοστό επί της εκατό. Επιπρόσθετα δημιουργήθηκαν νέες μεταβλητές με βάση την προτεινόμενη κατηγοριοποίηση των δημιουργών του ερωτηματολογίου. Οι νέες αυτές μεταβλητές αναλύθηκαν με μέσο όρο και τυπική απόκλιση.

Τυχόν διαφορές μελετήθηκαν με παραμετρικές δοκιμασίες, προκειμένου να ελεγχτεί η ύπαρξη ή μη σχέσεων μεταξύ των διαφόρων απαντήσεων των συμμετασχόντων με βάση τα δημογραφικά στοιχεία τους στοιχεία. Εφαρμόστηκε για ανεξάρτητες μεταβλητές με δύο κατηγορίες το Κριτήριο T (t – test) και για ανεξάρτητες μεταβλητές πέραν των δύο κατηγοριών, η Ανάλυση Διασποράς (ANOVA), όπως προτείνεται και από τους δημιουργούς του ερωτηματολογίου της οργανωσιακής δέσμευσης Meyer και Allen (2004).

Σε όλες τις περιπτώσεις των στατιστικών ελέγχων χρησιμοποιήθηκε ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας το  $\alpha=0.05$ , ( $p<0.05$ ) το οποίο έχει καθιερωθεί στο χώρο των ιατρικών και κοινωνικών επιστημών.

#### **4.8 Περιορισμοί**

Περιορισμό στην έρευνα αποτελεί η επαρχία στην οποία εργάζονται οι φαρμακοποιοί. Ποσοστό 68% του δείγματος των φαρμακοποιών εργάζονται στην επαρχία Λευκωσίας αφού εκτός των νοσοκομείων, στην επαρχία αυτή βρίσκονται τα κεντρικά

γραφεία των υπηρεσιών και οι αποθήκες φαρμάκων. Επιπλέον ποσοστό 79,8% των απαντημένων ερωτηματολογίων προήλθαν από την επαρχία Λευκωσίας. Ως εκ τούτου τα αποτελέσματα δεν μπορούν να αξιοποιηθούν σωστά για την εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά την επαρχία.

## **Κεφάλαιο 5**

### **Αποτελέσματα της έρευνας**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας συνοπτικά και σε πίνακες. Γίνεται αναφορά αρχικά στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και ακολούθως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για την οργανωσιακή δέσμευση και τις επί μέρους διαστάσεις της σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για την αξιολόγηση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης. Η βαθμολογία είναι μεταξύ του 1 και του 7 δηλαδή από τον χαμηλότερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης και υποκίνησης στον πιο ψηλό.

#### **5.1 Δημογραφικά στοιχεία**

Τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των φαρμακοποιών του δείγματος παρουσιάζονται στον πίνακα 2. Βρέθηκε ότι το 68,9% του δείγματος είναι γυναίκες και το μεγαλύτερο ποσοστό του 47,9% είναι ηλικίας μεταξύ 35 και 50 χρόνων. Οι περισσότεροι φαρμακοποιοί, με ποσοστό 76,8%, είναι παντρεμένοι. Ποσοστό 25,7% εργάζεται σε έκτακτη βάση ενώ ποσοστό 36,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, γεγονός που καταδεικνύει την επιπλέον μόρφωση των φαρμακοποιών. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 45,8% εργάζεται στο φαρμακείο κάποιου νοσοκομείου ή ιατρικού κέντρου ενώ όσον αφορά την επαρχία αυτή αποτελεί περιορισμό στην έρευνα όπως αναφέρθηκε πιο πάνω.



Πίνακας 2: Δημογραφικά στοιχεία

Μεταβλητή	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
<b>Φύλο</b>		
Ανδρας	23	31,1
Γυναίκα	51	68,9
<b>Ηλικία</b>		
> 35	16	21,9
35-50	35	47,9
51+	22	30,1
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>		
Παντρεμένος	53	76,8
Ανύπαντρος	16	23,2
<b>Θέση Φαρμακοποιού</b>		
Μόνιμη	55	74,3
Έκτακτη	19	25,7
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>		
Κάτοχος Πτυχίου	47	63,5
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	27	36,5
<b>Τμήμα που εργάζεστε</b>		
Κέντρο κάλυψης	17	23,6
Αποθήκες Φαρμάκων	22	30,6
Νοσοκομείο	33	45,8
<b>Επαρχία όπου εργάζεστε</b>		
Αμμόχωστος	1	1,4
Λάρνακα	9	12,2
Λεμεσός	5	6,8
Λευκωσία	59	79,7

## 5.2 Οργανωσιακή δέσμευση

Ο συνολικός βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης του δείγματος των φαρμακοποιών ως προς τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες είναι 4,47 με ελάχιστη τιμή 2,17 και μέγιστη 6,06, όπως απεικονίζεται στον πίνακα 3.

Πίνακας 3: Συνολικός βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης

	Συχνότητα	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
<b>Συνολικός Βαθμός Οργανωσιακής Δέσμευσης</b>	74	2,17	6,06	4,47	0,87

### **5.2.1 Συσχετίσεις συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης**

Στον πίνακα 4 απεικονίζεται αναλυτικά ο συνολικός βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης των φαρμακοποιών του δείγματος ως προς τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες και οι συσχετίσεις με τις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα.

Καμία στατιστική διαφορά δεν παρουσιάζεται στη βαθμολογία του συνολικού βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης των φαρμακοποιών του δείγματος όσον αφορά το φύλο ( $t=-0,032$ ,  $p=0,974$ ). Επιπρόσθετα ούτε και η ηλικία δεν παρουσιάζει διαφορά ( $f=2,248$ ,  $p=0,113$ ) όπως ούτε και η οικογενειακή κατάσταση ( $t=0,204$ ,  $p=0,839$ ). Η εργασία των φαρμακοποιών του δείγματος σε έκτακτη ή μόνιμη βάση δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά ( $t=0,495$ ,  $p=0,622$ ) και το ίδιο ισχύει για το εάν αυτοί είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή όχι ( $t=-0,310$ ,  $p=0,757$ ). Όσον αφορά το τμήμα εργασίας του δείγματος επίσης δεν παρουσιάζεται στατιστική διαφορά στον συνολικό βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης ( $f=1,248$ ,  $p=0,294$ ).

Πίνακας 4: Συσχετίσεις οργανωσιακής δέσμευσης με τα δημογραφικά στοιχεία

Μεταβλητή	Συνολικός Βαθμός Οργανωσιακής Δέσμευσης
	Μέσος όρος (Τ. Σ.)
<b>Φύλο</b>	
Άνδρας	4,47 (0,16)
Γυναίκα	4,47 (0,12)
<i>t</i>	-0,032
<i>p-value</i>	0,974
<b>Ηλικία</b>	
< 35	4,55(0,16)
35-50	4,27(0,15)
51+	4,76(0,19)
<i>f</i>	2,248
<i>p-value</i>	0,113
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	
Παντρεμένος	4,46(0,12)
Ανύπαντρος	4,41(0,18)
<i>t</i>	0,204
<i>p-value</i>	0,839
<b>Θέση Φαρμακοποιού</b>	
Μόνιμη	4,50(0,12)
Έκτακτη	4,39(0,18)
<i>t</i>	0,495
<i>p-value</i>	0,622
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	
Κάτοχος Πτυχίου	4,45(0,13)
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	4,51(0,15)
<i>t</i>	-0,310
<i>p-value</i>	0,757
<b>Τμήμα που εργάζεστε</b>	
Κεντρικά γραφεία	4,56 (0,22)
Αποθήκες Φαρμάκων	4,69 (0,17)
Νοσοκομείο	4,33 (0,15)
<i>f</i>	1,248
<i>p-value</i>	0,294

## 5.2.2 Επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης

Ο πίνακας 5 παρουσιάζει το βαθμό των τριών διατάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης των φαρμακοποιών του δείγματος ως προς τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες. Ο μέσος βαθμός για την συναισθηματική δέσμευση είναι 4,58, για την δέσμευση λόγω συνέχειας είναι 4,75 και για την κανονιστική δέσμευση είναι 4,06. Οι πιο μεγάλες διαφορές παρουσιάζονται στην συναισθηματική δέσμευση με την ελάχιστη τιμή βαθμού να είναι 1,00 και την μέγιστη 7,00.

Πίνακας 5: Βαθμός των τριών διαστάσεων της δέσμευσης

	Συχνότητα	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
<b>Συναισθηματική Δέσμευση</b>	74	1,00	7,00	4,58	1,38
<b>Δέσμευση λόγω συνέχειας</b>	74	1,50	6,67	4,75	1,09
<b>Κανονιστική Δέσμευση</b>	74	1,17	6,83	4,06	1,21
<b>Συνολικός Βαθμός Οργανωσιακής Δέσμευσης</b>	74	2,17	6,06	4,47	0,87

### **5.2.3 Συσχετίσεις επιμέρους διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης**

Στον πίνακα 6 απεικονίζεται αναλυτικά ο βαθμός για κάθε μία από τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης των φαρμακοποιών του δείγματος ως προς τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες και οι συσχετίσεις με τις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα.

Πίνακας 6: Συσχετίσεις των επιμέρους διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης με τα δημογραφικά στοιχεία.

Μεταβλητή	Συναισθηματική Δέσμευση	Δέσμευση λόγω συνέχειας	Κανονιστική Δέσμευση
	Μέσος όρος (Τ.Σ.)	Μέσος όρος (Τ.Σ.)	Μέσος όρος (Τ.Σ.)
<b>Φύλο</b>			
<i>Ανδρας</i>	4,75 (0,29)	4,59 (0,20)	4,06 (0,25)
<i>Γυναίκα</i>	4,51 (0,19)	4,82 (0,15)	4,06 (0,17)
<i>t</i>	0,691	-0,829	0,004
<i>p-value</i>	0,492	0,410	0,997
<b>Ηλικία</b>			
<i>&lt;35</i>	4,79 (0,27)	4,61 (0,18)	4,26 (0,27)
<i>35-50</i>	4,12 (0,23) *	4,85 (0,18)	3,85 (0,21)
<i>51+</i>	5,15 (0,29) *	4,76 (0,28)	4,30 (0,26)
<i>f</i>	4,293	0,265	1,168
<i>p-value</i>	0,0017	0,768	0,317
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>			
<i>Παντρεμένος</i>	4,64 (0,19)	4,68 (0,15)	4,03 (0,17)
<i>Ανύπαντρος</i>	4,41 (0,33)	4,69 (0,16)	4,12 (0,29)
<i>t</i>	0,572	-0,055	-0,234
<i>p-value</i>	0,569	0,956	0,816
<b>Θέση Φαρμακοποιού</b>			
<i>Μόνιμη</i>	4,80 (0,17) *	4,58 (0,14) *	4,10 (0,16)
<i>Έκτακτη</i>	3,95 (0,34) *	5,25 (0,21) *	3,96 (0,30)
<i>t</i>	2,385	-2,377	0,425
<i>p-value</i>	0,020	0,020	0,672
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>			
<i>Κάτοχος Πτυχίου</i>	4,64 (0,20)	4,66 (0,16)	4,01 (0,17)
<i>Κάτοχος Μεταπτυχιακού</i>	4,48 (0,25)	4,91 (0,18)	4,15 (0,24)
<i>t</i>	0,470	-0,939	-0,478
<i>p-value</i>	0,640	0,351	0,634
<b>Τμήμα που εργάζεστε</b>			
<i>Κεντρικά γραφεία</i>	4,77 (0,35)	4,91(0,28)	4,00 (0,34)
<i>Αποθήκες Φαρμάκων</i>	4,93 (0,27)	4,93(0,16)	4,21 (0,26)
<i>Νοσοκομείο</i>	4,33 (0,23)	4,59 (0,21)	4,00 (0,20)
<i>f</i>	1,398	0,801	0,210
<i>p-value</i>	0,254	0,453	0,811

\* Στατιστικά σημαντική διαφορά

### 5.2.3.1 Συσχετίσεις συναισθηματικής δέσμευσης

Καμία στατιστική διαφορά δεν παρουσιάζεται στην βαθμολογία του βαθμού συναισθηματικής δέσμευσης όσον αφορά το φύλο των φαρμακοποιών του δείγματος ( $t=0,691$ ,  $p=0,492$ ).

Η ηλικία όμως των φαρμακοποιών που συμμετείχαν στην έρευνα επηρεάζει τον βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης και παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $f=4,293$ ,  $p=0,0017$ ). Η διαφορά παρουσιάζεται ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες των φαρμακοποιών του δείγματος 35–50 και 51+ με τους φαρμακοποιούς των μεγαλύτερων ηλικιών να είναι πιο συναισθηματικά δεσμευμένοι με την υπηρεσία τους. Ο μέσος βαθμός συναισθηματικής δέσμευσης είναι 4,12 για την πρώτη ηλικιακή ομάδα και 5,15 για την δεύτερη αντίστοιχα.

Η μεταβλητή οικογενειακή κατάσταση δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά για την συναισθηματική δέσμευση ( $t=0,572$ ,  $p=0,569$ ). Αντιθέτως, η εργασιακή κατάσταση των φαρμακοποιών που συμμετείχαν στην έρευνα δηλαδή αν εργάζονται σε μόνιμη ή έκτακτη βάση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t=2,385$ ,  $p=0,020$ ) με το μέσο βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης για τους μόνιμους φαρμακοποιούς να είναι 4,80 ενώ για αυτούς που εργάζονται σε έκτακτη βάση να είναι 3,95.

Το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων φαρμακοποιών δεν επηρεάζει την συναισθηματική δέσμευση ( $t=0,470$ ,  $p=0,640$ ) όπως καμία στατιστική διαφορά δεν παρουσιάζεται όσον αφορά τη μεταβλητή τμήμα εργασίας και την συναισθηματική δέσμευση ( $f =1,398$ ,  $p=0,254$ ).

#### 5.2.3.2 Συσχετίσεις δέσμευσης λόγω συνέχειας

Καμία στατιστική διαφορά δεν παρουσιάζεται στο βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας όσον αφορά το φύλο των φαρμακοποιών του δείγματος ( $t=-0,829$ ,  $p=0,410$ ).

Η μεταβλητή ηλικία δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά ( $f =0,265$ ,  $p=0,768$ ) για το βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας των φαρμακοποιών του δείγματος ως προς τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες σε αντίθεση με τη στατιστικά σημαντική διαφορά που παρουσιάζει ο βαθμός συναισθηματικής δέσμευσής τους όπως αναφέρθηκε πιο πάνω.

Επιπρόσθετα η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζει το βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας και δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά ( $t=-0,055$ ,  $p=0,956$ ).

Η εργασιακή κατάσταση όμως των φαρμακοποιών που συμμετείχαν στην έρευνα σε μόνιμη ή έκτακτη βάση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t=-2,377$ ,  $p=0,020$ ) όπως παρουσιάζει και για τον βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης. Περισσότερο δεσμευμένοι λόγω συνέχειας είναι οι φαρμακοποιοί που εργάζονται σε έκτακτη βάση σε σχέση με αυτούς που εργάζονται σε μόνιμες θέσεις εργασίας, ενώ παρουσιάζονται λιγότερο συναισθηματικά δεσμευμένοι από ότι οι μόνιμοι συνάδελφοί τους. Ο μέσος βαθμός δέσμευσης λόγω συνέχειας είναι για τους έκτακτους φαρμακοποιούς είναι 5,25 ενώ για τους μόνιμους είναι 4,58.

Αντιθέτως, το επίπεδο εκπαίδευσης των φαρμακοποιών του δείγματος δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά ( $t=-0,939$ ,  $p=0,351$ ) όπως ούτε και το τμήμα όπου εργάζονται επηρεάζει το βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας ( $f=0,801$ ,  $p=0,453$ ).

#### 5.2.3.3 Συσχετίσεις κανονιστικής δέσμευσης

Ο βαθμός κανονιστικής δέσμευσης δεν επηρεάζεται από καμία από τις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα.

Το φύλο των φαρμακοποιών του δείγματος δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά ( $t=0,004$ ,  $p=0,997$ ) όπως ούτε και η ηλικία τους ( $f=1,168$ ,  $p=0,317$ ). Επιπρόσθετα ούτε και η οικογενειακή κατάσταση παρουσιάζει στατιστική διαφορά ( $t=-0,234$ ,  $p=0,816$ ). Η μεταβλητή θέση φαρμακοποιού σε μόνιμη ή έκτακτη βάση επίσης δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά ( $t=0,425$ ,  $p=0,672$ ) σε αντίθεση με την αντίστοιχη μεταβλητή για συναισθηματική δέσμευση και για δέσμευση λόγω συνέχειας που παρουσιάζουν στατιστική σημαντική διαφορά όπως αναφέρθηκε πιο πάνω.

Το επίπεδο εκπαίδευσης των φαρμακοποιών που συμμετείχαν στην έρευνα δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά ( $t=-0,478$ ,  $p=0,631$ ) όπως και ούτε και η μεταβλητή τμήμα εργασίας ( $f=0,210$ ,  $p=0,811$ ).

### 5.3 Παράγοντες υποκίνησης

Οι φαρμακοποιοί του δείγματος αξιολογούν θετικά τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, χωρίς να παρουσιάζεται στατιστική διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών ( $p=0,435$ ). Στον πίνακα 7 απεικονίζεται ο μέσος όρος βαθμολογίας των φαρμακοποιών του δείγματος για τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης (5,91 και 5,76 αντίστοιχα).

Πίνακας 7: βαθμός παραγόντων υποκίνησης του δείγματος

	<i>Εξωτερικο Παράγοντες Υποκίνησης</i>	<i>Εσωτερικο Παράγοντες Υποκίνησης</i>
<b>Μέσος όρος</b>	5,91	5,76
<b>Τυπική απόκλιση</b>	1,16	1,17
<b>N</b>	74	74
<b>p- value</b>	0,435	

#### 5.3.1 Βαθμός εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης

Στον πίνακα 8 παρουσιάζεται ο βαθμός υποκίνησης των φαρμακοποιών του δείγματος για κάθε ένα από τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης, όπως αναφέρονται στις δηλώσεις 26Α μέχρι 26ΙΑ του ερωτηματολογίου, σε σχέση με τις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος. Ο συνολικός μέσος όρος βαθμολογίας των παραγόντων αναδεικνύει τη σειρά με την οποία οι φαρμακοποιοί τους θεωρούν σημαντικούς.

##### 5.3.1.1 Εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης

Ο εξωτερικός παράγοντας υποκίνησης ο οποίος αξιολογείται πιο θετικά από τους συμμετέχοντες φαρμακοποιούς είναι η «*επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον*» (δήλωση 26B) με μέσον όρο βαθμολογίας όλου του δείγματος 6,28. Οι μεταβλητές του δείγματος: ηλικία < 35, εργασία σε έκτακτη βάση και γυναίκες δίνουν την πιο ψηλή βαθμολογία στον παράγοντα αυτό (6,68, 6,52 και 6,45 αντίστοιχα) ενώ η μικρότερη βαθμολογία δίνεται από τους άνδρες φαρμακοποιούς του δείγματος (5,91), από την ηλικιακή ομάδα 35-50 και τους κάτοχους μεταπτυχιακού (6,11).



Πίνακας 8: Βαθμός υποκίνησης του δείγματος από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία.

Παράγοντες Υποκίνησης	Εξωτερικοί Παράγοντες Υποκίνησης					Εσωτερικοί Παράγοντες Υποκίνησης			Παράγοντες		
	26Α	26Β	26Γ	26Δ	26Ε	26ΣΤ	26Ζ	26Η	26Θ	26Ι	26ΙΑ
<b>Φύλο</b>											
<i>Ανδρας</i>	5,4 3	5,9 1	5,5 2	5,1 7	5,4 3	5,65	5,7 2	5,0 4	4,9 1	5,3 0	5,39
<i>Γυναίκα</i>	5,2 4	6,4 5	6,1 7	6,2 5	6,3 9	6,17	6,2 6	5,6 6	5,6 8	5,9 6	6,01
<b>Ηλικία</b>											
<i>&lt; 35</i>	6	6,6 8	6,5 6	6,1 8	6,5 0	6,31	6,6 0	6,0 6	5,6 8	6,1 2	6,18
<i>35-50</i>	5,2 9	6,1 1	5,8 0	5,6 5	5,9 4	6,02	5,8 0	5,3 7	5,3 4	5,7 0	5,37
<i>51+</i>	4,7 7	6,2 7	5,8 1	6,1 3	6,0 4	5,81	6,2 8	5,2 2	5,4 0	5,5 4	6,27
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>											
<i>Παντρεμένος</i>	5	6,1 6	5,6 9	5,6 4	5,8 6	5,88	5,9 4	5,2 6	5,2 8	5,5 7	5,62
<i>Ανύπαντρος</i>	6	6,2 5	6,6 8	6,6 8	6,7 5	6,50	6,5 6	6,0 6	6	6,1 8	6,25
<b>Θέση Φαρμακοποιού</b>											
<i>Μόνιμη</i>	5,0 4	6,2 0	5,8 0	5,7 6	5,9 4	5,80	6,0 7	5,3 2	5,2 9	5,6 0	5,72
<i>Έκτακτη</i>	6,0 5	6,5 2	6,4 7	6,3 6	6,5 2	6,63	6,1 5	5,8 9	5,8 9	6,2 2	6,10
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>											
<i>Κάτοχος Πτυχίου</i>	5,5 5	6,3 8	6,1 4	6,0 8	6,2 3	6	6	5,3 8	5,5 9	5,6 7	5,89
<i>Κάτοχος Μεταπτυχιακού</i>	4,8 5	6,1 1	5,6 6	5,6 2	5,8 5	6,03	6,2 5	5,6 2	5,1 8	5,8 8	5,70
<b>Τμήμα που εργάζεστε</b>											
<i>Κέντρο κάλυψης</i>	5,7 1	6,2 9	6,1 1	5,7 0	6,1 1	6,11	6,3 5	5,7 0	5,2 5	5,5 8	6
<i>Αποθήκες Φαρμάκων</i>	4,9 1	6,3 1	5,7 7	5,7 7	5,9 5	6	6,2 8	5,3 1	5,3 1	5,9 0	5,72
<i>Νοσοκομείο</i>	5,4 5	6,3 7	6,1 0	6,2 0	6,2 7	6,06	5,9 2	5,5 1	5,6 5	5,7 8	5,86
<i>Συνολικός Μέσος Όρος</i>	5,3 0	6,2 8	5,9 7	5,9 1	6,0 9	6,01	6,1 0	5,4 7	5,4 4	5,7 5	5,82

Οι «*συνθήκες εργασίας*» (δήλωση 26Ε) παρουσιάζουν την δεύτερη πιο ψηλή βαθμολογία με συνολικό μέσον όρο 6,09. Ο παράγοντας αυτός αξιολογείται πιο πολύ από τους ανύπαντρους φαρμακοποιούς του δείγματος, αυτούς που εργάζονται σε έκτακτη βάση και μικρότερους των 35 χρόνων (6,75, 6,52 και 6,50 αντίστοιχα) ενώ λιγότερο σημαντικός είναι για τους άνδρες (5,43).

Οι «*ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης*» (δήλωση 26Γ) ακολουθούν στη σειρά βαθμολογίας των φαρμακοποιών του δείγματος με συνολικό μέσον όρο 5,97. Την πιο ψηλή βαθμολογία δίνουν και πάλι οι ανύπαντροι φαρμακοποιοί (6,68) ενώ τη χαμηλότερη οι άνδρες (5,52).

Οι συμμετέχοντες στο δείγμα βαθμολογούν την «*ασφάλεια στο χώρο εργασίας*» (δήλωση 26Δ) με μέσον όρο 5,97. Η ψηλότερη βαθμολογία δίνεται από την μεταβλητή ανύπαντροι (6,68) και η πιο χαμηλή από τους άνδρες (5,17)

Την πιο χαμηλή βαθμολογία δίνουν οι φαρμακοποιοί του δείγματος στον παράγοντα υποκίνησης «*μισθός*» (δήλωση 26Α) με μέσον όρο 5,30. Ο μισθός είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας υποκίνησης για αυτούς που εργάζονται σε έκτακτη βάση (6,05) ενώ οι φαρμακοποιοί με ηλικία μεγαλύτερη των 51 χρόνων του δίνουν την πιο μικρή βαθμολογία (4,77).

#### 5.3.1.2 Εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης

Οι φαρμακοποιοί του δείγματος αξιολογούν πιο θετικά τον εσωτερικό παράγοντα υποκίνησης «*ανάγκη για δημιουργική εργασία*» (δήλωση 26Ζ) δίνοντας συνολικό μέσον όρο βαθμολογίας 6,10. Ψηλότερο μέσο βαθμό 6,60 και 6,56 δίνουν αντίστοιχα οι φαρμακοποιοί με ηλικία μικρότερη των 35 χρόνων και οι ανύπαντροι, ενώ τον χαμηλότερο δίνουν οι άνδρες (5,72).

Ο παράγοντας «*ανάπτυξη στον τομέα εργασίας*» (δήλωση 26ΣΤ) παρουσιάζει συνολικό μέσο βαθμό 6,01 και παίρνει την πιο ψηλή βαθμολογία από τους συμμετέχοντες φαρμακοποιούς που εργάζονται σε έκτακτη βάση (6,63) και την πιο χαμηλή και πάλι από τους άνδρες (5,65).

Ακολουθεί στην κατάταξη βαθμολογίας ο παράγοντας «ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών» (δήλωση 26ΙΑ) με συνολικό μέσον όρο 5,82. Η ηλικιακή ομάδα των 51+ βαθμολογεί αυτόν τον παράγοντα με 6,27 ενώ η ομάδα ηλικίας 35-50 του δίνει βαθμολογία 5,37.

Η «ανάγκη για επάρκεια» (δήλωση 26Ι) βαθμολογείται με συνολικό μέσον όρο 5,75 με τους έκτακτους φαρμακοποιούς του δείγματος να δίνουν τον πιο ψηλό βαθμό (6,22) και τους άνδρες τον πιο χαμηλό (5,30).

Ακολουθούν στην βαθμολογία χωρίς καμιά διαφορά οι εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης «ανάγκη για εκτίμηση και φήμη» (δήλωση 26Η) και «κοινωνικές ανάγκες» (δήλωση 26Θ) με συνολικό μέσο όρο βαθμολογίας 5,47 και 5,44, αντίστοιχα.

### **5.3.2 Συσχετίσεις εξωτερικών παραγόντων υποκίνησης**

Στον πίνακα 9 απεικονίζεται ο βαθμός υποκίνησης των φαρμακοποιών του δείγματος ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης, όπως αναφέρονται στις δηλώσεις 26Α μέχρι 26Ε του ερωτηματολογίου και οι συσχετίσεις με τις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος.

Στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάζεται μεταξύ ανδρών και γυναικών του δείγματος όσον αφορά την αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων υποκίνησης ( $t=-2,130$ ,  $p=0,037$ ). Οι γυναίκες φαρμακοποιοί θεωρούν πιο σημαντικούς τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης από ότι οι άνδρες.

Η ηλικία των συμμετεχόντων φαρμακοποιών δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά, ( $f=0,183$ ,  $p=0,631$ ) ενώ αντίθετως στατιστική σημαντική διαφορά παρουσιάζει η οικογενειακή τους κατάσταση ( $t=-2,715$ ,  $p=0,008$ ). Οι ανύπαντροι φαρμακοποιοί του δείγματος μπορούν να υποκινηθούν σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι παντρεμένοι από εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης.

Επιπρόσθετα, στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάζεται όσον αφορά την εργασία των φαρμακοποιών του δείγματος σε μόνιμη ή έκτακτη βάση με του έκτακτους

φαρμακοποιούς να αξιολογούν πιο θετικά τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης στην εργασία τους ( $t=-2,123$ ,  $p=0,037$ ). Το επίπεδο εκπαίδευσης δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά στην αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων υποκίνησης από τους φαρμακοποιούς του δείγματος ( $t=1,656$ ,  $p=0,102$ ).

Καμία στατιστική διαφορά δεν παρουσιάζεται επίσης όσον αφορά το τμήμα όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες φαρμακοποιοί ( $f=0,812$ ,  $p=0,522$ ).

Πίνακας 9: Συσχετίσεις των εξωτερικών παραγόντων υποκίνησης με τα δημογραφικά στοιχεία.

<b>Μεταβλητή</b>	<b>Εξωτερικοί Παράγοντες Υποκίνησης</b> Μέσος όρος (Τ.Σ.)
<b>Φύλο</b>	
<b>Ανδρας</b>	5,50 (0,31) *
<b>Γυναίκα</b>	6,10 (0,13) *
<b>t</b>	-2,130
<b>p-value</b>	0,037
<b>Ηλικία</b>	
<b>&gt; 35</b>	6,38 (0,18)
<b>35-50</b>	5,76 (0,23)
<b>51+</b>	5,80 (0,20)
<b>f</b>	1,741
<b>p-value</b>	0,183
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	
<b>Παντρεμένος</b>	5,67 (0,17) *
<b>Ανύπαντρος</b>	6,55 (0,12) *
<b>t</b>	-2,715
<b>p-value</b>	0,008
<b>Θέση Φαρμακοποιού</b>	
<b>Μόνιμη</b>	5,74 (0,15) *
<b>Έκτακτη</b>	6,38 (0,23) *
<b>t</b>	-2,123
<b>p-value</b>	0,037
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	
<b>Κάτοχος Πτυχίου</b>	6,08 (0,13)
<b>Κάτοχος Μεταπτυχιακού</b>	5,62 (0,27)
<b>t</b>	1,656
<b>p-value</b>	0,102
<b>Τμήμα που εργάζεστε</b>	
<b>Κεντρικά γραφεία</b>	5,98 (0,19)
<b>Αποθήκες Φαρμάκων</b>	5,74 (0,23)

<b>Νοσοκομείο</b>	6,08 (0,20)
<b>f</b>	0,812
<b>p-value</b>	0,522

\* Στατιστικά σημαντική διαφορά

### **5.3.3 Συσχετίσεις εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης**

Στον πίνακα 10 απεικονίζεται ο βαθμός υποκίνησης των φαρμακοποιών του δείγματος ως προς τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης, όπως αναφέρονται στις δηλώσεις 26ΣΤ μέχρι 26ΙΑ του ερωτηματολογίου, σε σχέση με τις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος.

Στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάζεται στη μεταβλητή φύλο με τις γυναίκες φαρμακοποιούς του δείγματος να μπορούν να υποκινηθούν περισσότερο από τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης από ότι οι άντρες ( $t=-2,132$ ,  $p=0,036$ ).

Η ηλικία του δείγματος δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά ( $f=1,741$ ,  $p=0,183$ ) ενώ η οικογενειακή κατάσταση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t=-2,099$ ,  $p=0,040$ ). Οι ανύπαντροι φαρμακοποιοί του δείγματος αξιολογούν πιο θετικά τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης από ότι οι παντρεμένοι.

Η εργασία των συμμετεχόντων φαρμακοποιών σε μόνιμη ή έκτακτη βάση δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά στην αξιολόγηση των εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης ( $t=-1,578$ ,  $p=0,119$ ), όπως ούτε και το επίπεδο εκπαίδευσης τους ( $t=-0,306$ ,  $p=0,760$ ). Επιπρόσθετα ούτε και το τμήμα εργασίας τους προκαλεί στατιστική διαφορά ( $f=0,812$ ,  $p=0,522$ )

Πίνακας 10: Συσχετίσεις των εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης με τα δημογραφικά στοιχεία

<i>Μεταβλητή</i>	<i>Εσωτερικοί Παράγοντες Υποκίνησης</i> Μέσος όρος (Τ.Σ.)
<b>Φύλο</b>	
<i>Ανδρας</i>	5,32 (0,29) *
<i>Γυναίκα</i>	5,96 (0,14) *
<i>t</i>	-2,132
<i>p-value</i>	0,036
<b>Ηλικία</b>	
<i>&gt; 35</i>	6,13 (0,24)
<i>35-50</i>	5,60 (0,24)
<i>51+</i>	5,74 (0,17)
<i>f</i>	1,741
<i>p-value</i>	0,183
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	
<i>Παντρεμένος</i>	5,60 (0,17) *
<i>Ανύπαντρος</i>	6,26 (0,21) *
<i>t</i>	-2,099
<i>p-value</i>	0,040
<b>Θέση Φαρμακοποιού</b>	
<i>Μόνιμη</i>	5,62 (0,16)
<i>Έκτακτη</i>	6,15 (0,21)
<i>t</i>	-1,578
<i>p-value</i>	0,119
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	
<i>Κάτοχος Πτυχίου</i>	5,75 (0,15)
<i>Κάτοχος Μεταπτυχιακού</i>	5,78 (0,26)
<i>t</i>	-0,306
<i>p-value</i>	0,760
<b>Τμήμα που εργάζεστε</b>	
<i>Κεντρικά γραφεία</i>	5,83 (0,18)
<i>Αποθήκες Φαρμάκων</i>	5,74 (0,23)
<i>Νοσοκομείο</i>	5,80 (0,21)
<i>f</i>	0,812
<i>p-value</i>	0,522

\* Στατιστικά σημαντική διαφορά

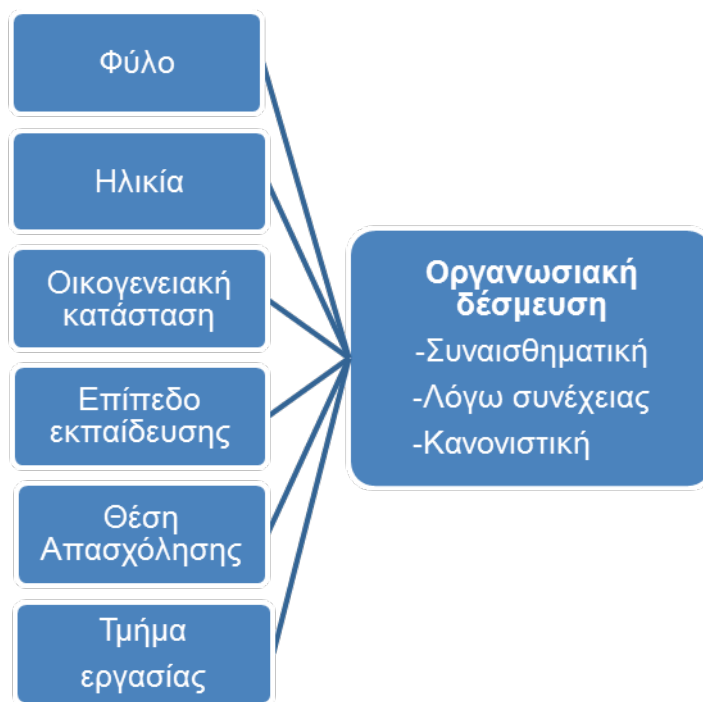
## **Κεφάλαιο 6**

### **Συζήτηση - Συμπεράσματα**

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Αναφέρονται αποτελέσματα άλλων ερευνών και γίνονται συγκρίσεις μεταξύ τους. Στο τέλος αναφέρονται τα συμπεράσματα της μελέτης, εισηγήσεις για τη διεύθυνση των φαρμακευτικών Υπηρεσιών και άλλα θέματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης.

#### **6.1 Οργανωσιακή δέσμευση**

Η έρευνα όπως έχει αναφερθεί αφορά την οργανωσιακή δέσμευση (συμπεριλαμβανομένων και των τριών διαστάσεων της) των φαρμακοποιών σε σχέση με τις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων – φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, μόνιμη ή έκτακτη θέση απασχόλησης και τμήμα εργασίας. (σχήμα 6)



Σχήμα 6: Τα δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση

### **6.1.1 Συνολική οργανωσιακή δέσμευση**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας για την συνολική οργανωσιακή δέσμευση των φαρμακοποιών με τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες κατέδειξαν μέσο βαθμό 4,47, στην κλίμακα 1 έως 7, δηλαδή μια ήπια θετική δέσμευση. Σε σύγκριση με την έρευνα των Savery και Syme (1996) για την οργανωσιακή δέσμευση των νοσοκομειακών φαρμακοποιών της Δυτικής Αυστραλίας, ο μέσος βαθμός συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης των κυπρίων φαρμακοποιών είναι ελαφρά χαμηλότερος από τον αντίστοιχο μέσο βαθμό 4,68 των Αυστραλών φαρμακοποιών.

Η έρευνα των Herscovitch και Meyer (2002) σε Καναδούς νοσηλευτές κατέδειξε μέσο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης 4,02. Η έρευνα των Nazari et al. (2012) σε ακαδημαϊκούς που εργάζονται στο Ιράν κατέδειξε βαθμό 3,61 (στην κλίμακα 1 – 5).

Τα αποτελέσματα κατέδειξαν μεν τη θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση χωρίς όμως οι μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων να διαφοροποιούν τη συνολική οργανωσιακή δέσμευση των φαρμακοποιών. Ο μέσος όρος της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα για κάθε κατηγορία μεταβλητών. Τα στοιχεία αυτά έρχονται σε αντίθεση με τους Mowday et al. (1982)



και Steers (1977) που υποστηρίζουν ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων επηρεάζουν τον βαθμό δέσμευσης με τον οργανισμό τους.

Εν τούτοις, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τους Mathieu και Zajac (1990) και τους Meyer et al. (2002) που εισηγήθηκαν ότι τα δημογραφικά στοιχεία συσχετίζονται με την οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον επιβεβαιώνουν τα πορίσματα των Balfour και Wechsler (1996) για τη συσχέτιση των ατομικών χαρακτηριστικών με την οργανωσιακή δέσμευση χωρίς όμως να τη διαφοροποιούν. Επιβεβαιώνεται επίσης η έρευνα της Giffords (2009) που κατέδειξε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση.

### **6.1.2 Συναισθηματική δέσμευση**

Σύμφωνα με τους Meyer και Herscovitch (2001) η συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό αναπτύσσεται όταν το άτομο εμπλακεί συναισθηματικά με τον οργανισμό, αναγνωρίσει και ταυτοποιηθεί με τους στόχους του για την πραγματοποίησή τους.

Οι φαρμακοποιοί της παρούσας εργασίας παρουσιάζουν ήπιο θετικό βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης (4,58) ελάχιστα ψηλότερο από τον μέσο βαθμό συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (4,47). Η μελέτη των Herscovitch και Meyer (2002) σε καναδούς νοσηλευτές παρουσίασε μέσο βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης 4,30. Η μελέτη των Nazari et al. (2012) κατέδειξε μέσο βαθμό 3,86 (στην κλίμακα 1 – 5) που είναι ψηλότερος σε σχέση με τις άλλες δύο διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης.

Τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαιώνουν εν μέρει τους Pierce και Dunham (1987) και τον Mottaz (1988) που υποστηρίζουν ότι τα δημογραφικά στοιχεία ελάχιστα διαφοροποιούν την συναισθηματική δέσμευση, αφού στις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά σε μόνο δύο από τις έξι κατηγορίες για τη σχέση τους με τη συναισθηματική δέσμευση: η ηλικία και η θέση εργασίας των φαρμακοποιών.

Για τις υπόλοιπες μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων δεν παρουσιάστηκε σημαντικά στατιστική διαφορά. Εντούτοις όμως οι Mathieu και Zajac (1990) υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες είναι πιο συναισθηματικά δεσμευμένες με τον οργανισμό τους από ότι οι άνδρες ενώ στην παρούσα έρευνα οι άνδρες φαρμακοποιοί παρουσιάζονται πιο συναισθηματικά δεσμευμένοι από τις γυναίκες συναδέλφους τους. Οι Hackett et al. (1994) και Iverson (1992) εισηγήθηκαν ότι οι παντρεμένοι ακαδημαϊκοί εργαζόμενοι έχουν ψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης από τους μη παντρεμένους, γεγονός που υποστηρίζεται και στην παρούσα έρευνα με τους παντρεμένους φαρμακοποιούς να είναι πιο συναισθηματικά συνδεδεμένοι με τις υπηρεσίες σε σχέση με τους ανύπαντρους.

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, σύμφωνα με τους Angle και Perry (1983) και Mathieu και Zajac (1990), τα πιο μορφωμένα άτομα έχουν μικρότερο βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης λόγω του ότι έχουν πιο ψηλές προσδοκίες από τον οργανισμό τους που δεν τους αφήνουν να δεσμευτούν συναισθηματικά με αυτόν, γεγονός που επιβεβαιώνεται και στην παρούσα έρευνα. Οι φαρμακοποιοί κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος παρουσιάζουν μικρότερη συναισθηματική σύνδεση από ότι οι κάτοχοι πτυχίου.

Επιπλέον τα χαρακτηριστικά της εργασίας σύμφωνα με τους Joiner και Bakalis (2006) σε έρευνα τους σε Αυστραλούς ακαδημαϊκούς αυξάνουν τη συναισθηματική δέσμευση. Έρευνα των Steijn και Leisink (2006) σε υπάλληλους του Ολλανδικού δημόσιου τομέα κατέδειξε ότι οι γυναίκες, υπάλληλοι χαμηλότερου επιπέδου μόρφωσης και υπάλληλοι με μακροχρόνια υπηρεσία παρουσιάζουν ψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης.

6.1.2.1 Ηλικία και συναισθηματική δέσμευση: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 35 – 50 και μεγαλύτερες από 51 χρόνων για την συναισθηματική δέσμευση με μέσον όρο 4,12 και 5,15 αντίστοιχα. Οι φαρμακοποιοί με ηλικία μεγαλύτερη των 51 χρόνων είναι περισσότερο συναισθηματικά δεσμευμένοι με τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες από αυτούς με ηλικία μεταξύ των 35 και 50 χρόνων. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει τους Mathieu και Zajac (1990) που εισηγήθηκαν ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας υπάλληλοι παρουσιάζουν ψηλότερα επίπεδα δέσμευσης με τον οργανισμό τους. Οι μεγαλύτερης ηλικίας φαρμακοποιοί παρουσιάζουν μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση για τις υπηρεσίες τους αφού έχουν ήδη ταυτιστεί με τους

στόχους τους και εργάζονται θετικά για την ολοκλήρωση τους. Είναι αυτοί που εργάζονται για πολλά χρόνια σε διάφορους τομείς των Φαρμακευτικών υπηρεσιών και έχουν αποκτήσει μεγάλη πείρα στο αντικείμενο τους.

Οι εμπειρίες της εργασίας που αποκτούνται είναι, σύμφωνα με τους Meyer et al. (2002), προπομπός της συναισθηματικής δέσμευσης. Επιπλέον είναι αυτοί που έχουν ανελιχθεί στις ψηλότερες θέσεις εργασίας αφού έχουν παράλληλα επιδείξει ψηλές εργασιακές επιδόσεις, το απαραίτητο ενδιαφέρον και ζήλο στην εργασία τους. Η θετική συμπεριφορά στην εργασία και οι ψηλές επιδόσεις σύμφωνα με τους Meyer et al. (2002), προέρχονται από την ύπαρξη συναισθηματικής δέσμευσης με τον οργανισμό.

Η ηλικιακή ομάδα των 35 - 50 παρουσιάζει το χαμηλότερο μέσο όρο της συναισθηματικής δέσμευσης ενώ οι νεοεισερχόμενοι στην υπηρεσία με ηλικία μικρότερη των 35 χρόνων παρουσιάζουν μια μέση κατάσταση. Η εξήγηση που δίνεται είναι ότι οι νεαροί στην υπηρεσία φαρμακοποιοί ξεκινούν με όρεξη την εργασία τους, αποδέχονται τους στόχους των φαρμακευτικών υπηρεσιών, και παρουσιάζουν συναισθηματική δέσμευση με αυτόν. Η πάροδος των χρόνων όμως στην υπηρεσία, η μονιμότητα που προσφέρει ο δημόσιος τομέας με την έλλειψη κινήτρων και η ιεραρχική ανέλιξη σε ψηλότερες θέσεις εργασίας οδηγεί, ίσως, σε μείωση της συναισθηματικής δέσμευσης για τις ηλικίες των 35 – 50. Περαιτέρω όμως για τις ηλικίες των μεγαλύτερων από 51 χρόνων όπως αναφέρθηκε, η συναισθηματική δέσμευση παρουσιάζει τον πιο ψηλό βαθμό.

6.1.2.2 Θέση του φαρμακοποιού και συναισθηματική δέσμευση: Στατιστικά σημαντική διαφορά στην συναισθηματική δέσμευση των φαρμακοποιοών παρουσιάζεται στη μεταβλητή εργασία του φαρμακοποιού σε μόνιμη ή έκτακτη βάση. Μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση παρουσιάζεται στους φαρμακοποιοούς που εργάζονται σε μόνιμη βάση με μέσον όρο 4,80 ενώ οι φαρμακοποιοί που εργάζονται σε έκτακτη βάση έχουν μέσον όρο συναισθηματικής δέσμευσης 3,95.

Η διαφορά αυτή οφείλεται ουσιαστικά στην μονιμότητα της θέσης εργασίας που έχουν οι φαρμακοποιοί. Οι έκτακτοι φαρμακοποιοί είναι αυτοί που έχουν προσληφθεί βάσει της νομοθεσίας για τη διαδικασία πρόσληψης έκτακτων υπαλλήλων. Είναι άτομα που

προσλήφθηκαν σε προσωρινή βάση ορισμένης διάρκειας για κάλυψη έκτακτων αναγκών και των οποίων οι συμβάσεις μπορούν να ανανεωθούν ανάλογα με τις ανάγκες των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών. Στην κατηγορία των έκτακτων υπαλλήλων ανήκουν και οι εργοδοτούμενοι αορίστου χρόνου που έχουν προσληφθεί σύμφωνα με την πιο πάνω νομοθεσία. Ως εκ τούτου οι περισσότεροι έκτακτοι φαρμακοποιοί διακατέχονται από αβεβαιότητα όσον αφορά την μονιμότητα της θέσης τους με αποτέλεσμα να έχουν μικρότερο βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης ως προς τις υπηρεσίες, από ότι οι μόνιμοι συνάδελφοι τους.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι συμβατά με τα αποτελέσματα των Nazari et al. (2012) σε έρευνα τους σε ακαδημαϊκούς που εργάζονται στο Ιράν. Οι ακαδημαϊκοί πλήρους απασχόλησης εντάσσονται στο μόνιμο προσωπικό και παρουσιάζουν μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση από αυτήν που παρουσιάζουν οι ακαδημαϊκοί μερικής απασχόλησης των οποίων η εργασία δεν είναι σταθερή.

### **6.1.3 Δέσμευση λόγω συνέχειας**

Οι φαρμακοποιοί παρουσιάζουν μέσον βαθμό, για τη δέσμευση λόγω συνέχειας ως προς τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, 4,75 που είναι μεγαλύτερος σε σχέση με το μέσον όρο που παρουσιάζουν για τη συναισθηματική και την κανονιστική δέσμευση. Παρόμοια αποτελέσματα είχε και η μελέτη των Herscovitch και Meyer (2002) σε Καναδούς νοσηλευτές των οποίων ο μέσος βαθμός δέσμευσης λόγω συνέχειας ήταν 4,52, βαθμός μεγαλύτερος σε σχέση με τις άλλες δύο διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. Αντίθετα, στη μελέτη των Tremble et al. (1993) για την οργανωσιακή δέσμευση στρατιωτικών ο βαθμός δέσμευσης λόγω συνέχειας είναι μικρότερος από το βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης. Στην έρευνα των Nazari et al. (2012) σε ακαδημαϊκούς που εργάζονται στο Ιράν επίσης ο βαθμός δέσμευσης λόγω συνέχειας είναι μικρότερος από το βαθμό συναισθηματικής δέσμευσης αλλά είναι ο ίδιος με το βαθμό της κανονιστικής δέσμευσης.

Σύμφωνα με τους Meyer και Herscovitch (2001) η δέσμευση λόγω συνέχειας αναπτύσσεται όταν το άτομο αναγνωρίζει τις επενδύσεις του που πρόκειται να χάσει

εάν εγκαταλείψει τον οργανισμό του και όταν αντιλαμβάνεται την έλλειψη αντίστοιχων εναλλακτικών θέσεων εργασίας.

Ο ψηλός μέσος όρος για τη δέσμευση λόγω συνέχειας που παρουσιάζουν οι Κύπριοι φαρμακοποιοί μπορεί να οφείλεται περισσότερο στην ιδιότητα τους ως δημόσιοι υπάλληλοι. Στους φαρμακοποιούς, λόγω της εξειδίκευσης του επαγγέλματος τους, δεν προσφέρεται ευρύ φάσμα θέσεων εργασίας στην Κύπρο. Ο δημόσιος τομέας αποτελεί έναν ιδανικό εργοδότη για τους φαρμακοποιούς γιατί εκτός από την ικανοποίηση της άσκησης του λειτουργήματος τους, τους προσφέρει ψηλή μισθοδοσία, πολλά ωφελήματα με άδειες από την εργασία, αναρρωτική άδεια, εφάπαξ αποζημίωση κατά τη συνταξιοδότηση, και επιπλέον προσφέρει ελκυστικό ωράριο εργασίας που ο ιδιωτικός τομέας αδυνατεί να παραχωρήσει στις πλείστες περιπτώσεις. Ως εκ τούτου η ασφάλεια που προσφέρει ο δημόσιος τομέας όσον αφορά την μισθοδοσία αλλά και την μονιμότητα της θέσης εργασίας που κατέχουν οι φαρμακοποιοί τους οδηγεί στο να παρουσιάζουν ψηλό βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας. Σε αυτό συμβάλλουν και οι μειωμένες επιλογές για εναλλακτικές πιθανές θέσεις εργασίας με περισσότερες απολαβές και ωφελήματα από αυτά που προσφέρει ο δημόσιος τομέας. Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) όμως η ψηλή δέσμευση λόγω συνέχειας όμως οδηγεί σε πιο χαμηλή απόδοση στην εργασία.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έρχονται σε αντίθεση με τους Steijn και Leisink (2006) που υποστηρίζουν ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την δέσμευση λόγω συνέχειας, αφού δεν κατέδειξε στατιστικές διαφορές μεταξύ των μεταβλητών των δημογραφικών στοιχείων για τον βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας εκτός από τη θέση απασχόλησης των φαρμακοποιών όπου παρουσιάζεται σημαντικά στατιστική διαφορά.

Σύμφωνα με τους Hrebiniak και Alutto (1972) ο κυριότερος παράγοντας που επηρεάζει τη δέσμευση λόγω συνέχειας είναι τα χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό με τους υπάλληλους που εργάζονται για πολλά χρόνια σε έναν οργανισμό να παρουσιάζουν μεγάλη δέσμευση λόγω συνέχειας.

Έρευνα του Wahn (1998) σε στελέχη ανθρώπινου δυναμικού υποστήριξε ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερη δέσμευση λόγω συνέχειας από ότι οι άνδρες ενώ

η έρευνα του Camilleri (2002) υποστήριξε ότι το φύλο δεν επηρεάζει τον βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας. Η μελέτη του Camilleri (2002) επίσης, κατέδειξε ότι η ηλικία των υπαλλήλων επίσης δεν επηρεάζει τον βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας. Η παρούσα έρευνα υποστηρίζει τον Wahn (1998) με τις γυναίκες φαρμακοποιούς να παρουσιάζουν πιο ψηλό βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Όσον αφορά την ηλικία, οι φαρμακοποιοί ηλικίας μεταξύ 35 και 50 χρόνων παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη δέσμευση λόγω συνέχειας σε σχέση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες.

Οι Hackett et al. (1994) και Iverson (1992) εισηγήθηκαν ότι οι παντρεμένοι ακαδημαϊκοί εργαζόμενοι έχουν ψηλότερα επίπεδα δέσμευσης λόγω συνέχειας από τους μη παντρεμένους. Αντιθέτως οι Joiner και Bakalis (2006) στην έρευνα τους υποστήριξαν ότι οι παντρεμένοι ακαδημαϊκοί παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης λόγω συνέχειας. Στην παρούσα έρευνα η οικογενειακή κατάσταση των φαρμακοποιών δεν επηρεάζει τον βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας.

Οι Mathieu και Zajac (1990) και Wahn (1998) υποστήριξαν ότι η εκπαίδευση είναι αρνητικά συνδεδεμένη με τη δέσμευση λόγω συνέχειας. Οι Allen και Meyer (1990) εισηγούνται ότι υπάλληλοι με χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εργοδοτηθούν σε άλλους οργανισμούς και έτσι παρουσιάζουν ψηλότερο βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας. Επίσης ο Camilleri (2002) υποστήριξε ότι το χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση λόγω συνέχειας. Οι Joiner και Bakalis (2006) επίσης, υποστηρίζουν ότι οι ακαδημαϊκοί με περισσότερη εκπαίδευση παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης λόγω συνέχειας. Η παρούσα έρευνα έρχεται σε αντίθεση με τα πιο πάνω ευρήματα αφού οι φαρμακοποιοί κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος παρουσιάζουν μεγαλύτερη δέσμευση λόγω συνέχειας από τους φαρμακοποιούς κατόχους πτυχίου.

6.1.3.1 Θέση του φαρμακοποιού και δέσμευση λόγω συνέχειας: Σε αντίθεση με την συναισθηματική δέσμευση για την οποία οι μόνιμοι φαρμακοποιοί παρουσίαζαν τον ψηλότερο βαθμό, εδώ τον μεγαλύτερο βαθμό παρουσιάζουν οι έκτακτοι φαρμακοποιοί. Συγκεκριμένα ο μέσος όρος του βαθμού δέσμευσης λόγω συνέχειας είναι 5,25 για τους έκτακτους φαρμακοποιούς και 4,58 για τους μόνιμους. Η δέσμευση λόγω συνέχειας, όπως έχει αναφερθεί, σχετίζεται με το οικονομικό κόστος

που θα έχει κάποιος υπάλληλος με την διακοπή της εργασίας του. Εάν κάποιο άτομο δεν έχει εναλλακτικές λύσεις εργασίας με περισσότερα οικονομικά οφέλη, τότε παρουσιάζει μεγάλη δέσμευση λόγω συνέχειας. Συνεπώς, η αβεβαιότητα που διακατέχει τους έκτακτους φαρμακοποιούς όσον αφορά την μονιμότητα της θέσης τους, και η επιθυμία τους στο να διατηρήσουν την παρούσα θέση τους στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες τους προκαλεί ψηλό βαθμό δέσμευσης λόγω συνέχειας.

Αντίθετα όμως, οι Nazari et al. (2012) στην έρευνα τους σε ακαδημαϊκούς που εργάζονται στο Ιράν υποστήριξαν ότι οι ακαδημαϊκοί πλήρους απασχόλησης παρουσιάζουν μεγαλύτερη δέσμευση λόγω συνέχειας από τους ακαδημαϊκούς μερικής απασχόλησης.

#### **6.1.4 Κανονιστική δέσμευση**

Οι φαρμακοποιοί της παρούσας μελέτης παρουσιάζουν το χαμηλότερο μέσο βαθμό κανονιστικής δέσμευσης, (4,06), σε σχέση με τη συναισθηματική δέσμευση και τη δέσμευση λόγω συνέχειας. Χαμηλός μέσος βαθμός κανονιστικής δέσμευσης (3,23) σε σχέση με τις άλλες δύο διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης παρουσιάζεται και στην μελέτη των Herscovitch και Meyer (2002). Η μελέτη των Nazari et al. (2012) κατέδειξε χαμηλότερο βαθμό κανονιστικής δέσμευσης σε σχέση με τη συναισθηματική δέσμευση, αλλά πιο θετικό από το αποτέλεσμα της παρούσας μελέτης, (3,49 στην κλίμακα 1 – 5).

Η κανονιστική δέσμευση, όπως έχει αναφερθεί, σχετίζεται με την υποχρέωση, την πίστη και το καθήκον που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην υπηρεσία τους και ανταποδίδουν με αυτόν τον τρόπο τις επενδύσεις που έχει κάνει οργανισμός προς το άτομο τους. Σύμφωνα με τους Meyer και Herscovitch (2001) η κανονιστική δέσμευση αναπτύσσεται μέσα από την εσωτερίκευση των στόχων του οργανισμού και την ανάγκη για ανταπόδοση των παρεχομένων ωφελημάτων και εμπειριών.

Οι Κύπριοι φαρμακοποιοί παρουσιάζουν μέτριο βαθμό κανονιστικής δέσμευσης λίγο πιο ψηλό από τον μέσο ουδέτερο βαθμό (3,50) και αυτό ίσως να οφείλεται και πάλι στην ιδιότητα τους ως δημόσιοι υπάλληλοι. Ο δημόσιος τομέας προσφέρει τις απολαβές και τα ωφελήματα του σε όλους τους φαρμακοποιούς στον ίδιο βαθμό. Η κλίμακα μισθοδοσίας είναι για όλους η ίδια και αυξάνεται αναλόγως με τα χρόνια

υπηρεσίας του κάθε ατόμου. Οι φαρμακοποιοί έχουν ταυτιστεί με τους στόχους της υπηρεσίας τους, αλλά λόγω της μονιμότητας που τους προσφέρει ο δημόσιος τομέας, παρουσιάζουν χαμηλό σχετικά βαθμό κανονιστικής δέσμευσης. Η υποχρέωση δηλαδή που νιώθουν απέναντι στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες είναι μικρότερη σε σχέση με τις άλλες διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης.

Προγράμματα επιμόρφωσης, σεμινάρια, και εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης για τους φαρμακοποιούς είναι ελάχιστα λόγω των περιορισμένων οικονομικών κονδυλίων που παρέχονται στον προϋπολογισμό των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών από το κράτος, με αποτέλεσμα να προσφέρονται σε ελάχιστα μόνο άτομα ανάλογα με τις ανάγκες των υπηρεσιών και με την εργασία που επιτελείται. Η ανταπόδοση εκ μέρους των φαρμακοποιών για τις ελάχιστες επενδύσεις που γίνονται προς το άτομο τους είναι ως εκ τούτου περιορισμένη.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους όσον αφορά την κανονιστική δέσμευση. Έτσι η παρούσα μελέτη συγκρούεται με την άποψη των Steijn και Leisink (2006) που εισηγήθηκαν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι σημαντικός παράγοντας στην διαφοροποίηση της κανονιστικής δέσμευσης με τους άνδρες, άτομα με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και άτομα με πολλά χρόνια υπηρεσίας να παρουσιάζουν ψηλότερο βαθμό κανονιστικής δέσμευσης. Η μελέτη των Nazari et al. (2012) κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά στο φύλο και στην μεταβλητή πλήρης και μερική απασχόληση των Ιρανών εκπαιδευτικών. Οι άνδρες εκπαιδευτικοί και αυτοί που εργάζονται σε πλήρη απασχόληση παρουσιάζουν μεγαλύτερη κανονιστική δέσμευση. Η έρευνα του Camilleri (2002) κατέδειξε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει την κανονιστική δέσμευση και άτομα με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζουν περισσότερη κανονιστική δέσμευση.

## **6.2 Παράγοντες υποκίνησης**

Η έρευνα μελετά το βαθμό με τον οποίο οι φαρμακοποιοί αξιολογούν τους παράγοντες υποκίνησης και πώς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, μόνιμη ή έκτακτη θέση απασχόλησης και τμήμα εργασίας) επηρεάζουν τη σειρά με την οποία τα κατατάσσουν. (σχήμα 7)





Σχήμα 7: Τα δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με τους παράγοντες υποκίνησης

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κατέδειξαν πως οι φαρμακοποιοί αξιολογούν θετικά τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης και δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους. Ωστόσο οι εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης βαθμολογούνται με ψηλότερο βαθμό (5,91), από ότι οι εσωτερικοί που βαθμολογούνται με 5,76 (στην κλίμακα 1 έως 7). Την πιο ψηλή βαθμολογία, 6,28, έδωσαν στον εξωτερικό παράγοντα υποκίνησης «*επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον*» και τη δεύτερη, (6.10), στον εσωτερικό παράγοντα υποκίνησης «*ανάγκη για δημιουργική εργασία*».

Στην έρευνα όπως έχει αναφερθεί χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης που δημιούργησε ο Μανολορούλιος (2008α και 2008β) για σκοπούς της δικής του έρευνας για τους παράγοντες υποκίνησης σε δημόσιους υπαλλήλους στην Ελλάδα. Οι έρευνες του Μανολορούλιος (2008α και 2008β) κατέδειξαν ψηλότερη βαθμολογία για τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης σε σχέση με τους εσωτερικούς παράγοντες. Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει τα αναφερθέντα ευρήματα.

Στη μελέτη του Μανολορούλιος (2008α) σε τρεις οργανισμούς του ελληνικού δημοσίου οι εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης βαθμολογήθηκαν με μέσον όρο 2,82 και οι εσωτερικοί με 2,42 (στην κλίμακα 1 έως 4). Στην μελέτη του (2008β) σε επτά

οργανισμούς του ελληνικού δημοσίου η βαθμολογία ήταν 2,99 και 2,67 (στην κλίμακα 1 έως 4) αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα της έρευνας και πάλιν του Manolopoulos (2006) σε επαγγελματίες που εργάζονται σε αποκεντρωμένες μονάδες εργαστηρίων για έρευνα και ανάπτυξη, κατέδειξε μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών των παραγόντων υποκίνησης με τους εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης να βαθμολογούνται με 3,33 και τους εσωτερικούς με 2,86 (στην κλίμακα 1 έως 4).

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης όμως έρχονται σε αντίθεση με τα αντίστοιχα της έρευνας των Kontodimopoulos, Paleologou και Niakas (2009) που κατέδειξε την προτίμηση των ελλήνων επαγγελματιών υγείας προς τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης που αφορούν κοινωνικές ανάγκες, με συνολική βαθμολογία 4,28 (κλίμακα 1-5). Οι εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης που αφορούν τα χρηματικά κίνητρα κατατάχθηκαν στη δεύτερη θέση με συνολική βαθμολογία 3,72 (κλίμακα 1-5).

Επίσης τα αποτελέσματα της μελέτης, συγκρούονται με την ιδεολογία που είχε αναπτυχθεί παλαιότερα από μελετητές όπως Guyot (1961), Warner, Van Ripper, Martin και Collins (1963), που αφορά το δημόσιο τομέα και όπως έχει αναφερθεί τα άτομα τα οποία επιλέγουν να εργαστούν στο δημόσιο τομέα έχουν διαφορετικά ιδανικά και αξίες από άτομα που εργάζονται στον ιδιωτικό. Το παραγόμενο έργο τους αφορά το δημόσιο συμφέρον προκαλώντας τους ηθική ικανοποίηση και αυτοεκτίμηση, που είναι χαρακτηριστικά της επίδρασης της εσωτερικής υποκίνησης.

Νεότερες μελέτες όμως, όπως των Sherman και Smith (1984), εισηγήθηκαν ότι η δομή του οργανισμού επηρεάζει το είδος των παραγόντων υποκίνησης που επιδρούν στους υπαλλήλους. Όταν ο οργανισμός περιέχει διαρθρωτικά στοιχεία συγκεντρωτισμού τότε οι εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης επιδρούν σε χαμηλότερα επίπεδα από ότι οι εξωτερικοί. Την εισηγήση αυτή επιβεβαιώνει και η παρούσα μελέτη.

Επιπλέον σύμφωνα με τους Frey και Jegen (2001) οι εσωτερικές διαδικασίες των οργανισμών μειώνουν την εσωτερική υποκίνηση. Ο δημόσιος τομέας σύμφωνα με τον Manolopoulos (2008α και 2008β), με τις διάφορες μεταρρυθμίσεις που έγιναν, χαρακτηρίζεται από ψηλά επίπεδα συγκεντρωτισμού, τυποποίησης και γραφειοκρατίας, που μειώνουν την επίδραση των εσωτερικών παραγόντων

υποκίνησης στην απόδοση των εργαζομένων. Οι Finlay et al., (1995) υποστηρίζουν ότι υπάλληλοι σε γραφειοκρατικούς οργανισμούς νιώθουν λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση από άλλους που εργάζονται σε οργανισμούς που προσφέρουν περισσότερη αυτονομία και δημιουργικότητα. Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες ανήκουν στο δημόσιο τομέα και η δομή τους χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατικό και ιεραρχικό χαρακτήρα με αποτέλεσμα οι εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης να αξιολογούνται σε πιο ψηλό επίπεδο από ότι οι εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης.

### **6.2.1 Εξωτερικοί παράγοντες υποκίνησης**

*Η «επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον»* είναι ο παράγοντας υποκίνησης που αξιολογήθηκε πιο θετικά από τους Κύπριους φαρμακοποιούς και συγκέντρωσε μέσο όρο βαθμολογίας 6,28. Στις μελέτες του Maniopoulos (2006 και 2008β) στους επαγγελματίες έρευνας και ανάπτυξης και στους εργαζόμενους στο ελληνικό δημόσιο, ο παράγοντας αυτός αξιολογήθηκε με χαμηλή βαθμολογία. Στη μελέτη των Kontodimopoulos, Paleologou και Niakas (2009) ο παράγοντας που αφορά την συναδελφικότητα βαθμολογήθηκε με 3,71 (κλίμακα 1-5).

Το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από σχέσεις εμπιστοσύνης, κατανόησης και επικοινωνίας ανάμεσα στους υπαλλήλους ανεξάρτητα θέσης και βαθμίδας. Οι Κύπριοι φαρμακοποιοί θεωρούν πολύ σημαντικό να εργάζονται σε ένα περιβάλλον όπου ανάμεσα στους συναδέλφους και στους ανωτέρους τους υπάρχει η αίσθηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κυριαρχεί η συνεργασία. Μπορούν να ανταλλάσουν ιδέες μεταξύ τους και να μεταδίδουν πληροφορίες και γνώσεις που να τους βοηθά στην εκτέλεση του έργου τους. Η ενδοεπικοινωνία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ηλικιακή ομάδα των μικρότερων από 35 χρόνων φαρμακοποιών που έδωσαν την πιο ψηλή βαθμολογία σε αυτόν τον παράγοντα υποκίνησης. Οι νεαροί φαρμακοποιοί δίνουν μεγάλη αξία στην καλή συνεργασία, την αλληλοϋποστήριξη και αλληλοβοήθεια. Έχουν μεγάλες προσδοκίες από το επάγγελμά τους, ιδιαίτερα οι νεοεισερχόμενοι στην υπηρεσία, με φιλοδοξίες για καριέρα στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, υποδεικνύοντας ότι το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να υποκινήσει και να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας τους και εκπλήρωσης των στόχων τους.

Στις «*συνθήκες εργασίας*» οι Κύπριοι φαρμακοποιοί έχουν δώσει τη δεύτερη πιο υψηλή βαθμολογία (6,09) ενώ στις προαναφερθείσες μελέτες του Manolopoulos αξιολογούνται λιγότερο σε σχέση με άλλους παράγοντες.

Επισημαίνεται ότι οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας υπάρχουν όταν:

- διασφαλίζονται η υγεία και η ασφάλεια των υπαλλήλων ενός οργανισμού,
- στους εργαζομένους προσφέρονται τα απαιτούμενα εργαλεία για την εκτέλεση του έργου τους,
- η διεύθυνση σέβεται τις ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε υπαλλήλου ενισχύοντας την αποδοτικότητά του.

Συνεπώς, είναι σημαντικό για τους Κύπριους φαρμακοποιούς να εργάζονται σε κατάλληλες συνθήκες εργασίας. Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητη όπως και η διαφύλαξη της υγείας τους. Οι φαρμακοποιοί που εργάζονται στα νοσοκομεία μπορούν να υποκινηθούν περισσότερο όταν διαφυλάσσεται η υγεία και η ασφάλεια τους αφού καθημερινά έρχονται σε επαφή με μεγάλο αριθμό ασθενών. Ο σχεδιασμός του φαρμακείου πρέπει να είναι κατάλληλος έτσι ώστε να διασφαλίζεται η μη μετάδοση των ασθενειών των πασχόντων προς τους φαρμακοποιούς.

Οι «*ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης*» ακολουθούν στη σειρά αξιολόγησης των φαρμακοποιών. Η επαγγελματική ανέλιξη σε έναν οργανισμό πετυχαίνεται με προαγωγές βασισμένες σε διαδικασίες διαφάνειας και αξιοκρατικά κριτήρια και είναι ένα εξωτερικό κίνητρο υποκίνησης που σχετίζεται με τα επιπλέον ωφελήματα που προσφέρουν οι προαγωγές σε πιο ψηλές θέσεις εργασίας.

Οι Κύπριοι φαρμακοποιοί κατατάσσουν αυτόν τον παράγοντα υποκίνησης στην τρίτη θέση με βαθμολογία 5,97 που είναι αρκετά υψηλή. Αν και γνωρίζουν ότι είναι δύσκολο να προαχθούν μια και οι θέσεις προαγωγής των φαρμακοποιών είναι περιορισμένες εν τούτοις κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες το κίνητρο αυτό θα τους κινητοποιούσε στην εργασία τους. Σύμφωνα με τους Yeh και Lai (2001) οι επιστήμονες αναζητούν την επαγγελματική ανέλιξη σε μεγάλο βαθμό. Οι υπάλληλοι του ελληνικού δημοσίου όπως παρουσιάζεται στις μελέτες του Manolopoulos (2008α και 2008β) κατατάσσουν αυτό το κριτήριο στα ίδια περίπου επίπεδα με τους φαρμακοποιούς της παρούσας μελέτης. Ο Houston (2000) σε μελέτη δεδομένων της αμερικάνικης

έρευνας General Social Survey κατέδειξε ότι οι αμερικάνοι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούν πολύ θετικά τις ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής.

Οι ανύπαντροι φαρμακοποιοί έδωσαν την πιο ψηλή βαθμολογία (6,68) που σημαίνει ότι οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης για αυτήν την κατηγορία υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικές. Η απουσία οικογένειας και των ευθυνών που την συνοδεύουν τους οδηγεί στο να θέλουν να προσφέρουν τις ικανότητες τους στον τομέα της εργασίας τους και επιζητούν την επαγγελματική ανέλιξη για προσωπική ικανοποίηση αλλά και ως μέσο προσφοράς για διεκπεραίωση περισσότερων καθηκόντων και ευθυνών. Ο Maniopoulos (2008β) εισηγείται ότι η θέληση για ανέλιξη στην ιεραρχία ενδυναμώνει τις ανάλογες προσωπικές συμπεριφορές αναζήτησης που σύμφωνα με τον Thye (2000) μετατρέπονται σε ενισχυμένη ικανότητα για εξασφάλιση δύναμης.

Η «ασφάλεια στο χώρο εργασίας» προσφέρει προστασία στους εργαζόμενους μέσω της νομοθεσίας που δεν επιτρέπει την αυθαίρετη απόλυση τους και οι φαρμακοποιοί του δημοσίου τομέα εξασφαλίζουν την απαιτούμενη ασφάλεια στον χώρο εργασίας τους. Η νομοθεσία καθώς και οι διάφορες συνδικαλιστικές οργανώσεις στις οποίες είναι ενταγμένοι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν επιτρέπουν τις απολύσεις προσωπικού, εκτός φυσικά από εξαιρετικές περιπτώσεις, που ρυθμίζονται από τη νομοθεσία. Για αυτόν τον λόγο ο παράγοντας υποκίνησης που σχετίζεται με την ασφάλεια κατατάχθηκε στην τέταρτη θέση στην παρούσα μελέτη. Αντιθέτως οι έρευνες του Maniopoulos (2006 και 2008α και 2008β) κατατάσσουν το κίνητρο αυτό στην πρώτη θέση βαθμολόγησης. Οι έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι αναζητούν την ασφάλεια στο χώρο εργασίας τους αφού η αναδόμηση που γίνεται στο ελληνικό δημόσιο μειώνει τα επίπεδα ασφάλειας που προσφέρονταν μέχρι τώρα.

Τα πιο πάνω επιβεβαιώνονται και από τον Baldwin (1991) που υποστηρίζει ότι ο δημόσιος τομέας συνήθως προσελκύει άτομα που επιζητούν την ασφάλεια στην εργασία τους. Στην παρούσα μελέτη αυτό γίνεται εμφανές για την περίπτωση των γυναικών φαρμακοποιοών και των έκτακτων που βαθμολόγησαν πιο ψηλά το κίνητρο της ασφάλειας σε σχέση με τους άνδρες φαρμακοποιοούς και τους μόνιμους αντίστοιχα. Ο Houston (2000) επίσης υποστηρίζει ότι οι αμερικάνοι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούν πολύ θετικά την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, γεγονός που εντάσσεται στο στερεότυπο χαρακτήρα του δημοσίου τομέα.

Στον παράγοντα υποκίνησης «μισθό» οι φαρμακοποιοί έδωσαν την πιο χαμηλή βαθμολογία στην κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων, (5.30). Η χρηματική αποζημίωση στο δημόσιο τομέα είναι βασισμένη σε κλίμακες μισθοδοσίας που αφορούν τους υπαλλήλους αναλόγως εκπαίδευσης, προσόντων και θέσης εργασίας. Έτσι οι φαρμακοποιοί γνωρίζουν ότι έχουν τον ίδιο μισθό μεταξύ τους που διαφοροποιείται μόνο με τα χρόνια εργασίας και με τις θέσεις προαγωγής. Η μισθοδοσία δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει στο δημόσιο τομέα για αυτό και ο μισθός και δεν θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας υποκίνησης από τους φαρμακοποιούς.

Τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαιώνουν τη μελέτη του Houston (2000) σε δημόσιους υπαλλήλους που επίσης δεν αξιολογούν το μισθό ως σημαντικό κίνητρο. Αυτό επίσης υποστηρίζεται και στις μελέτες των Rainey (1982) και Wittmer (1991) για κίνητρα υποκίνησης, που κατέδειξαν την προτίμηση των δημόσιων υπαλλήλων στην δημιουργική εργασία έναντι των χρηματικών απολαβών. Επίσης οι Cashman et al. (1990) στην μελέτη τους σε ιατρικό προσωπικό στην Αμερική κατέδειξε ότι ο μισθός δεν είναι για τους γιατρούς σημαντικός παράγοντας υποκίνησης. Επιπλέον σημειώνεται ότι οι μελέτες των Kellough και Lu (1993) και Ingraham (1993) εισηγήθηκαν ότι χρησιμοποίηση των συστημάτων απόδοσης – πληρωμής στο δημόσιο τομέα δεν είχαν επιτυχία.

Αντιθέτως και πάλι οι έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι σύμφωνα με τις έρευνες του Manolopoulos (2008α και 2008β) βαθμολογούν το μισθό σε πολύ ψηλά επίπεδα γεγονός που επιβεβαιώνει και άλλους ερευνητές όπως τους Locke et al. (1980), Meudel και Rodham (1998) και Vecchio (1995) που εισηγήθηκαν ότι η χρηματική αποζημίωση είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας υποκίνησης.

Στην έρευνα των Kontodimopoulos, Paleologou και Niakas (2009) οι επαγγελματίες υγείας των ιδιωτικών νοσοκομείων βαθμολόγησαν ψηλότερα τα χρηματικά κίνητρα από ότι οι συνάδελφοι τους σε δημόσια νοσοκομεία.

## **6.2.2 Εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης**

Οι Κύπριοι φαρμακοποιοί αξιολόγησαν τον παράγοντα υποκίνησης «*ανάγκη για δημιουργική εργασία*» ως τον πιο σημαντικό στην κατηγορία των εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης δίνοντας του την πιο ψηλή βαθμολογία (6,10). Στη μελέτη του Manolopoulos (2008β) ο ίδιος παράγοντας κατατάχθηκε δεύτερος στη σειρά αξιολόγησης του. Η επιτέλεση εργασίας που είναι δημιουργική, παραγωγική και αποδοτική θεωρείται πολύ σημαντική για τους Κύπριους φαρμακοποιούς που στην ουσία ασκούν λειτούργημα στον τομέα της υγείας. Για αυτό μπορούν να υποκινηθούν για να αυξήσουν την απόδοση τους όταν τους ανατεθούν τα κατάλληλα καθήκοντα βάσει της εκπαίδευσής τους. Αυτό επιβεβαιώνει και ο Alpert (1992) που εισηγείται ότι η ίδια η εργασία μπορεί να είναι και ανταμοιβή για έναν εργαζόμενο όταν τον εμπνέει και τον υποκινεί.

Η ηλικιακή ομάδα μικρότεροι των 35 χρόνων όπως και οι ανύπαντροι φαρμακοποιοί μπορούν να υποκινηθούν περισσότερο από αυτόν τον παράγοντα ενώ στη μελέτη του Manolopoulos (2008β) ο παράγοντας αυτός κρίθηκε περισσότερο σημαντικός από τους άνδρες και με ψηλή εκπαίδευση υπαλλήλους στο ελληνικό δημόσιο.

Η «*ανάπτυξη στον τομέα εργασίας*» είναι επίσης σημαντικός παράγοντας με τον οποίο μπορούν να υποκινηθούν οι Κύπριοι φαρμακοποιοί αποδίδοντας του βαθμολογία 6,01. Όταν δοθεί η ευκαιρία στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και ικανότητες τους και υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση για την εργασία που εκτελούν ώστε να αξιολογήσουν θετικά τα σχόλια της, τότε μπορούν να υποκινηθούν για αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Το σημείο αυτό φαίνεται πως είναι πολύ σημαντικό για τους έκτακτους φαρμακοποιούς που παράλληλα με την αβεβαιότητα που νιώθουν όσον αφορά τη μονιμότητα της θέσης τους στο δημόσιο τομέα νιώθουν και την ανάγκη να επιτύχουν και να αναδειχθούν μέσα από την εργασία τους. Ως εκ τούτου η υποκίνηση από αυτόν τον παράγοντα κρίνεται βασική για τους υπαλλήλους που επιζητούν την ανάπτυξη μέσω της εργασίας τους. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τους επαγγελματίες που εργάζονται σε αποκεντρωμένες μονάδες εργαστηρίων για έρευνα και ανάπτυξη, στην έρευνα του Manolopoulos (2006) που αξιολόγησαν στο ίδιο επίπεδο την ανάπτυξη στο τομέα εργασίας. Αντιθέτως, στην έρευνα των Kontodimopoulos, Paleologou και Niakas (2009) οι έλληνες επαγγελματίες υγείας κατάταξαν τελευταίους στη σειρά αξιολόγησης τους

παράγοντες υποκίνησης που αφορούν τη λήψη αποφάσεων, δημιουργικότητα και χρήση δεξιοτήτων.

Οι «ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών» ακολουθούν στη σειρά κατάταξης των φαρμακοποιών με βαθμολογία (5,82) ενώ στην έρευνα του Manolopoulos (2008β) αποδόθηκε η πιο ψηλή βαθμολογία. Όταν στους υπαλλήλους επιτρέπεται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και μπορούν από μόνοι τους να αποφασίσουν πως θα χειριστούν τον τρόπο εργασίας τους, τότε αυτοί υποκινούνται για την διεκπεραίωση του έργου τους με τρόπο που να τους ικανοποιεί αυξάνοντας παράλληλα και την αποδοτικότητα τους. Αν και ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από έντονη γραφειοκρατία και την ασφάλεια της μονιμότητας που καταλήγει στην τυποποιημένη εργασία εν τούτοις υπάρχουν άτομα που θέλουν να έχουν το δικαίωμα ανάληψης πρωτοβουλιών και ειδικού χειρισμού ορισμένων περιπτώσεων. Σε αυτά τα άτομα ανήκει η ηλικιακή ομάδα των μεγαλύτερων από 51 χρόνων φαρμακοποιών, που έδωσε την πιο ψηλή βαθμολογία. Είναι τα άτομα με τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας και ορισμένοι βρίσκονται στις πιο ψηλές βαθμίδες ιεραρχίας.

Η «ανάγκη για επάρκεια» πήρε την βαθμολογία 5,75 και κατατάσσεται στην τέταρτη θέση αξιολόγησης των φαρμακοποιών. Η συμμετοχή σε σεμινάρια, εργαστήρια και συνέδρια είναι ένας παράγοντας εσωτερικής υποκίνησης αφού προάγει τη συνεχή εκπαίδευση και μάθηση των υπάλληλων με αποτελέσματα καινούριες γνώσεις και εμπειρίες να μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην εργασία. Οι Κύπριοι φαρμακοποιοί συμμετέχουν σε τέτοια μαθησιακά και πρακτικά προγράμματα όταν τους δοθεί η κατάλληλη ευκαιρία αν και αυτά εξαρτώνται και από το οικονομικό κονδύλι που παραχωρείται στις φαρμακευτικές υπηρεσίες για αυτά και από τις ανάγκες που προκύπτουν στις υπηρεσίες για την εκμάθηση καινούριων δεδομένων.

Η «ανάγκη για εκτίμηση και φήμη» και οι «κοινωνικές ανάγκες» βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις του βαθμολογικού πίνακα των φαρμακοποιών με αντίστοιχες βαθμολογίες 5,47 και 5,44. Στις τελευταίες θέσεις, μαζί με την *ανάγκη για επάρκεια*, βρίσκονται επίσης στην μελέτη του Manolopoulos (2008β) για το ελληνικό δημόσιο. Η λειτουργικότητα των πιο πάνω εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης αφορά την απόκτηση φήμης στην κοινωνία μέσω του επαγγέλματος και την επάρκεια της



αυτοεκτίμησης, αυτονομίας και ηθικής ικανοποίησης του ατόμου μέσα από το έργο του.

### **6.2.3 Παράγοντες υποκίνησης και δημογραφικά στοιχεία**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κατέδειξαν στατιστικά σημαντική διαφορά στη κατηγορία του φύλου, της οικογενειακής κατάστασης και της θέσης εργασίας των φαρμακοποιών όσον αφορά τους παράγοντες που τους υποκινούν στην εργασία τους. Οι γυναίκες φαρμακοποιοί μπορούν να υποκινηθούν περισσότερο στην εργασία τους όταν τους παρέχονται οποιοδήποτε παράγοντες υποκίνησης, είτε εξωτερικοί είτε εσωτερικοί, σε σχέση με τους άνδρες. Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει τους Naff και Crum (1999) που υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες μπορούν να υποκινηθούν στην εργασία τους περισσότερο από ότι οι άνδρες και τους Mowday et al. (1982), Beutel και Marini (1995) και Lueptow (1996) που αναφέρουν ότι οι γυναίκες θεωρούν πολύ σημαντικούς τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης. Η έρευνα του Manolopoulos (2008α και 2008β) επιβεβαιώνεται εν μέρει αφού κατέδειξε ότι οι γυναίκες μπορούν να υποκινηθούν περισσότερο από εξωτερικούς παράγοντες ενώ οι άντρες από εσωτερικούς.

Η ασφάλεια στην εργασία και ο μισθός είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για τις γυναίκες του ελληνικού δημοσίου ενώ για τις γυναίκες φαρμακοποιούς της παρούσας μελέτης πιο σημαντικοί είναι οι παράγοντες *«επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον»* και οι *«συνθήκες εργασίας»*. Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας επίσης είναι σημαντική για τις γυναίκες φαρμακοποιούς που επιλέγουν το δημόσιο τομέα και για την ασφάλεια της μονιμότητας που τους προσφέρει σαν εργοδότης επιβεβαιώνοντας τους Tang, Singer και Roberts (2000). Οι καλές συνθήκες εργασίας υποκινούν και τις γυναίκες που αναφέρονται στην μελέτη της Wiley (1997).

Η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει την αντίληψη των φαρμακοποιών για τους παράγοντες υποκίνησης. Οι ανύπαντροι φαρμακοποιοί μπορούν να υποκινηθούν περισσότερο στην εργασία τους όταν τους παρέχονται είτε εξωτερικοί είτε εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης περισσότερο από τους παντρεμένους συναδέλφους τους. Πιο σημαντικούς θεωρούν τους παράγοντες *«συνθήκες εργασίας»*, την *«ασφάλεια στο χώρο εργασίας»* και τις *«ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης»* όπως και την

ανάγκη για δημιουργική εργασία και την ανάπτυξη στον τομέα εργασίας. Η παρούσα έρευνα έρχεται σε αντιπαράθεση με την έρευνα του Manolopoulos (2008α) που κατέδειξε ότι οι παντρεμένοι έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται περισσότερο από εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης. Τα οικονομικά κίνητρα, η ασφάλεια στον χώρο εργασίας και οι καλές συνθήκες εργασίας βελτιώνουν την απόδοσή τους. Επιβεβαιώνεται όμως η δεύτερη του έρευνα Manolopoulos (2008β) που κατέδειξε ότι είναι οι ανύπαντροι δημόσιοι υπάλληλοι που μπορούν να υποκινηθούν περισσότερο από τους εξωτερικούς παράγοντες για να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους του έργου τους. Οι παντρεμένοι παρουσιάζονται να υποκινούνται περισσότερο από την ανάγκη για δημιουργική εργασία.

Οι Κύπριοι φαρμακοποιοί που εργάζονται σε έκτακτη βάση υποκινούνται περισσότερο από εξωτερικούς παράγοντες υποκίνησης από ότι οι συνάδελφοί τους που εργάζονται σε μόνιμη βάση. Και σε αυτή την περίπτωση οι έκτακτοι φαρμακοποιοί θεωρούν πιο σημαντικούς παράγοντες τις «*συνθήκες εργασίας*» και την «*επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον*». Επιζητούν όμως και τις «*ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης*» αν και σε αυτούς κυριαρχεί και το αίσθημα της αβεβαιότητας που συνοδεύει την θέση εργασίας τους. Επίσης υποκινούνται περισσότερο από τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης σε σχέση με τους μόνιμους συναδέλφους τους χωρίς όμως αυτό να παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά.

Το καθεστώς εργοδότησης των έκτακτων υπαλλήλων στην Κύπρο αποτελεί ιδιαιτερότητα και δεν υπάρχουν αντίστοιχες μελέτες για σύγκριση. Εν μέρει κάποια σχετικότητα παρουσιάζεται με την έρευνα της Wiley (1997) ανάμεσα σε υπάλληλους που εργάζονταν σε κλάδους όπως λιανικό εμπόριο, κατασκευές, ασφάλειες, τομέας υγείας, δημόσιος τομέας, που κατέδειξε ότι οι πλήρους απασχόλησης υπάλληλοι υποκινούνται περισσότερο από την εμπιστοσύνη και αφοσίωση που επιδεικνύεται προς αυτούς.

Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι η ηλικία και το επίπεδο της εκπαίδευσης επηρεάζει τους παράγοντες με τους οποίους υποκινούνται οι υπάλληλοι σε έναν οργανισμό σε αντίθεση με την παρούσα μελέτη όπου δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις υπό εξέταση ηλικιακές ομάδες και του επιπέδου εκπαίδευσης.

### **6.3 Συμπεράσματα**

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι οι φαρμακοποιοί παρουσιάζουν θετικό βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης με τις φαρμακευτικές υπηρεσίες, με μεγαλύτερο το βαθμό για τη δέσμευση λόγω συνέχειας. Η συναισθηματική τους δέσμευση είναι κάπως χαμηλότερη ενώ η κανονιστική είναι σε ακόμη πιο χαμηλό βαθμό.

Ως εκ τούτου οι φαρμακοποιοί μένουν και εργάζονται στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες βάση της δέσμευσης λόγω συνέχειας που παρουσιάζουν και βασισμένοι στα οικονομικά οφέλη που τους παρέχει. Αποδέχονται τις αξίες και στόχους των υπηρεσιών αλλά σε χαμηλό βαθμό και δε νιώθουν ιδιαίτερα την ηθική υποχρέωση απέναντι τους. Αποτέλεσμα είναι να επηρεάζεται η απόδοση των φαρμακοποιών αφού η αυξημένη δέσμευση λόγω συνέχειας σχετίζεται αρνητικά με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Μπορεί να έχουν σταθερή ή και μειωμένη απόδοση στην εργασία τους χωρίς επιπλέον προσπάθεια για αύξηση της.

Οι παράγοντες υποκίνησης αξιολογούνται θετικά από τους φαρμακοποιούς που υποδεικνύουν ότι επιδέχονται κίνητρα για αύξηση της απόδοσης τους. Υποκινούνται σχεδόν στον ίδιο βαθμό από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης με ελαφρά μεγαλύτερη προτίμηση προς τους εξωτερικούς παράγοντες. Σημαντικότεροι παράγοντες με τους οποίους μπορούν να υποκινηθούν οι φαρμακοποιοί είναι η *«επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον»*, η *«ανάγκη για δημιουργική εργασία»* και οι *«συνθήκες εργασίας»* που προέρχονται και από τις δύο κατηγορίες παραγόντων. Ως εκ τούτου οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης επιδρούν συνεργιστικά στους φαρμακοποιούς.

Τα δημογραφικά στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα διαφοροποίησαν τις συσχετίσεις των φαρμακοποιών τόσο με την οργανωσιακή δέσμευση όσο και με τους παράγοντες υποκίνησης.

### **6.4 Εισηγήσεις**

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας μπορούν να μελετηθούν και να αξιολογηθούν από τη διεύθυνση των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών. Μπορούν να αποτελέσουν

έναυσμα για την εξεύρεση και σχεδιασμό τακτικών και προγραμμάτων με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των φαρμακοποιών προς όφελος των υπηρεσιών.

Πρέπει να παρθούν μέτρα ώστε να αυξηθεί η συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση και παράλληλα να μειωθεί κάπως η δέσμευση λόγω συνέχειας. Η δέσμευση λόγω συνέχειας όμως δεν μπορεί εύκολα να μειωθεί λόγω της οικονομικής ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει ο δημόσιος τομέας έναντι και των μειωμένων ανταγωνιστικών επιλογών. Για αυτό η διοικητική ομάδα των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών πρέπει να δώσει βαρύτητα στην αύξηση των άλλων δύο διαστάσεων της δέσμευσης.

Η φαρμακευτική είναι κλάδος που συνεχώς αναπτύσσεται με κυκλοφορίες καινούριων φαρμάκων, ανάπτυξη νέων μεθόδων χορήγησης και πολλές άλλες εξελίξεις. Δραστηριότητες που αφορούν τη συνεχή επιμόρφωση των φαρμακοποιών, όπως συμμετοχή σε συνέδρια και σεμινάρια είναι απαραίτητες και πρέπει να ενταχθούν αναλόγως στο εργασιακό τους πρόγραμμα. Η επίδειξη ενδιαφέροντος από τη διεύθυνση προς τους φαρμακοποιούς και σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο θα οδηγήσει στην αύξηση της ηθικής υποχρέωσης και περαιτέρω της κανονιστικής δέσμευσης.

Για την αύξηση της συναισθηματικής δέσμευσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν τακτικές που θα αυξήσουν την διαπροσωπική εμπιστοσύνη μεταξύ των φαρμακοποιών και μεταξύ αυτών και των ανωτέρων τους. Συνεπώς, η διεύθυνση πρέπει να συμπεριλάβει τους φαρμακοποιούς στο σχεδιασμό των στόχων των υπηρεσιών, να τους επιτρέψει να αναλάβουν ευθύνες και να τους ανατροφοδοτεί για την πορεία της προόδου τους.

Επιπλέον η χρησιμοποίηση χειρισμών για την καλύτερη επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, η προτροπή για ανάπτυξη πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας των φαρμακοποιών, η προώθηση καλής συνεργασίας και η δημιουργία ασφαλών συνθηκών εργασίας είναι ορισμένοι παράγοντες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κίνητρα υποκίνησης τους.

Οι φαρμακοποιοί είναι το πιο βασικό συστατικό των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών πάνω στο οποίο οι υπηρεσίες οφείλουν να επενδύσουν για μεγιστοποίηση της

αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τους με πάντα βασικό στόχο την εξυπηρέτηση των ασθενών.

### **6.5 Θέματα για διερεύνηση**

Υπάρχουν ακόμη πολλά θέματα για περαιτέρω διερεύνηση που αφορούν τους φαρμακοποιούς και τους στόχους της έρευνας. Η παρούσα έρευνα ασχολήθηκε με τους φαρμακοποιούς που εργάζονται μόνο στο δημόσιο τομέα. Εισήγηση είναι να διερευνηθεί και ο ιδιωτικός τομέας πάνω στα ίδια θέματα και να συγκριθούν τα αποτελέσματα.

Επίσης μπορούν να μελετηθούν και άλλοι καθοριστικοί παράγοντες για την οργανωσιακή δέσμευση και τους παράγοντες υποκίνησης εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία, όπως είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας αλλά και των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών.

Επιπρόσθετα, μπορεί να διερευνηθεί η άμεση συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων υποκίνησης.

Η οργανωσιακή δέσμευση και η υποκίνηση είναι ένας πολύ διευρυμένο πεδίο που έχει μελετηθεί κατά κόρον σε άλλες χώρες. Στην Κύπρο μελετήθηκε ελάχιστα και για αυτό χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

## **Βιβλιογραφία**

- Adams στο Δίκαιος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. (1999). *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Allen και Meyer στο Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. και Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20–52
- Alpert στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Angle και Perry στο Joiner T.A. και Bakalis S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International journal of Educational Management*, Vol 20, No. 6: 439-452
- Angle και Perry στο Savery L.K. και Syme P.D. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. *Journal of Management Development*, Vol. 15, No 1:14-22

- Armenakis, Harris και Field στο Herscovitch L. και Meyer A.P (2002). Commitment to organizational change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3: 474-487
- Babakus et al. στο Camilleri E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, Vol. 36: 356-377
- Baldwin στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Balfour D.L. και Wechsler B (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes and public organizations. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 19, No.3: 256-277
- Banyuls στο Turunen T. (2011). Commitment to employment and organization: Finland in a European comparison. *Research on Finnish Society*, Vol. 4: 55–66
- Beck και Wilson στο Manetje O.M. (2009) The impact of organizational culture on organizational commitment. *University of South Africa*
- Becker στο Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. και Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20–52
- Becker στο Sowmya K.R. και Panchanatham N. (2011). Factors influencing organizational commitment of banking sector employees. *Journal of Economics and Behavioural Studies.*, Vol.2, No.1: 19-25
- Bedeian στο Zydziunaite V. και Katiliute E. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations. A perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 2: 213-224
- Begat et al. στο Zydziunaite V. και Katiliute E. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations. A perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 2: 213-224
- Begley και Czajka στο Meyer J.P., Stanley D.J., Herzcovitch L. και Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20–52

- Berelson και Steiner στο Δίκαιος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. (1999). *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Beutel και Marini στο Tolbert P.S. και Moen P. (1998). Men's and Women's Definitions of "Good" Jobs: Similarities and Differences by Age and Across Time. *Articles and Chapters*. Paper 436.
- Blank στο Perry J.L και Wise L.R. (1990). The Motivational bases of public service. *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3: 367-373
- Buchanan στο Meyer J.P. και Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1: 61-89
- Calder και Staw στο Osterloh M. και Frey B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer and organizational forms. *Organization Science*, Vol. 11, No. 5: 538-550
- Camilleri E. (2002). Some Antecedents of Organizational Commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organization. *Bank of Valletta Review*, Vol 25
- Cashman et al. στο Peters et al. (2010). Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states. *Human Resources for Health*, Vol. 8: 27
- Connell και Wellborn στο Ryan R.M. και Deci E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25: 54–67
- Conner και Patterson στο Herscovitch L. και Meyer A.P (2002). Commitment to organizational change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3: 474-487
- Crewson P.E. (1997). Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 4: 499-518
- cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Vol.11, No.1: 89-101
- Dawson και Dawson στο Wiley C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3: 263 – 280



- Deci και Ryan στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Deci στο Gagne M. και Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26: 331-362
- Dunham et al. στο Kacmar K.M., Carlson D.S. και Brymer R.A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: a comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, Vol 59: 976-994
- Dunham και Pierce στο Δίκαιος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. (1999). *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Finlay et al. στο Droussiotis A. και Austin J. (2007). Job satisfaction of managers in Cyprus. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 2 No. 2: 208-222
- Frank και Lewis στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Frey και Jegen στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Gagne M. και Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26: 331-362
- Gagne στο Gagne M. και Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26: 331-362
- Gagne, Boies, Koestner και Martens στο Gagne M. και Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26: 331-362
- Giacomini et al. (1996) στο Bennett S. και Franco L.M. (1999). Public Sector Health Worker Motivation and Health Sector Reform: A Conceptual Framework. *Major Applied Research 5*, Technical Paper 1.
- 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: 386–404

- Grafham et al. στο Zydziunaite V. και Katiliute E. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations. A perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 2: 213-224
- Grey στο Peters et al. (2010). Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states. *Human Resources for Health*, Vol. 8: 27
- Guyot στο Manopoulos D. (2008). Work Motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Hackett et al. στο Joiner T.A. και Bakalis S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International journal of Educational Management*, Vol 20, No. 6: 439-452
- Hackman και Oldman στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Hall, Scheider και Nygren στο Noor Harun A.K. και Noor Hasrul N.M.N. (2006). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: a cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Vol.11, No.1: 89-101
- Hamrick και Mason στο 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: 386–404
- Henderson L.N. και Tulloch J. (2008) Incentives for retaining and motivating health workers in Pacific and Asian countries. *Human Resources for Health* Vol. 6: 18
- Herscovitch L. και Meyer J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3: 474–487
- Herzberg στο Δίκαιος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. (1999). *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

- Higgins στο Zydziunaite V. και Katiliute E. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations. A perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 2: 213-224
- Houston στο Camilleri E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, Vol. 36: 356-377
- Hrebiniac και Alutto στο Joiner T.A. και Bakalis S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International journal of Educational Management*, Vol 20, No. 6: 439-452
- Hult και Svallfors στο Turunen T. (2011). Commitment to employment and organization: Finland in a European comparison. *Research on Finnish Society*, Vol. 4: 55–66
- Ingraham στο Camilleri E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, Vol. 36: 356-377
- Iverson και Buttigieg (1999) Affective, Normative and Continuance Commitment: can the “right kind” of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, Vol 36, No. 3: 308-333
- Iverson στο Joiner T.A. και Bakalis S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International journal of Educational Management*, Vol 20, No. 6: 439-452
- Joiner T.A. και Bakalis S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International journal of Educational Management*, Vol 20, No. 6: 439-452
- Jurgensen et al. στο Manopoulos D. (2008a). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1: 63-85
- Jurgensen στο 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: 386-404
- Kanter στο Meyer J.P. και Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1: 61-89
- Kellough και Lu στο Camilleri E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, Vol. 36: 356-377

- Kilpatrick et al. στο Manopoulos D. (2008a). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1: 63-85
- King A.S. και Ehrhard B.J. (1997). Empowering the workplace: a commitment cohesion exercise. *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No. 3: 139-150
- Ko, Price και Mueller στο Meyer J.P., Stanley D.J., Herzcovitch L. και Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20–52
- Kontodimopoulos N., Paleologou V. και Niakas D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research*. Vol. 9: 164
- Korczynski στο Lee O.F., Tan J.A. και Javalgi R. (2010). Goal orientation and organizational commitment. Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 18 No. 1:129-150
- Kovach στο 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: 386–404
- Kovach στο Wiley C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3: 263–280
- Kreitner στο Zydziunaite V. και Katiliute E. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations. A perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 2: 213-224
- Latham και Lee στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Lawler και Hall στο Vogel D. (2011). *How to motivate public employees? Focusing on leadership as an important motivational factor*. Annual Conference of the European Group for Public Administration
- Lee O.F., Tan J.A. και Javalgi R. (2010). Goal orientation and organizational commitment. Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 18 No. 1:129-150
- Lee και Johnson στο Tansky J.W., Gallagher D.G και Wetzel K.W. (1997). The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational

- Commitment: Looking Among Part-Time Workers. *Canadian Journal of Administrative Sciences* Vol.14, No. 3: 315-326
- Leisink P. και Steijn B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, Vol.75: 35-52
- Lento και Sutela στο Turunen T. (2011). Commitment to employment and organization: Finland in a European comparison. *Research on Finnish Society*, Vol. 4: 55–66
- Leuptow στο Tolbert P.S. και Moen P. (1998). Men's and Women's Definitions of "Good" Jobs: Similarities and Differences by Age and Across Time. *Articles and Chapters*. Paper 436.
- Lockam, Latham και Erez στο Locke E.A. και Latham G.P. (1990). Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, Vol. 1, No 4: 240-246
- Locke E.A. και Latham G.P. και Erez M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, Vol.13, No 1: 23-39
- Locke E.A. και Latham G.P. (1990). Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, Vol. 1, No 4: 240-246
- Locke et al. στο Manopoulos D. (2008b). Work Motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- M.J. Moon (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, Vol. 24, No. 2: 177-194
- Manopoulos D. (2006). What motivates R&D professionals? Evidence from decentralized laboratories in Greece, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 4: 616-647
- Manopoulos D. (2008a). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1: 63-85
- Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762

- Marsh και Mannari στο Meyer J.P. και Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1: 61-89
- Martinez J. και Martineau T. στο Franco et al. (2004). Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia. *Social Science & Medicine*, Vol. 58: 343–355
- Maslow στο Gottfridsson A. και Nordell E. (2011). *Motivation in a fast growing firm – challenges in an environment constantly changing*. University of Gothenburg
- Maslow στο Δίκαιος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. (1999). *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Mathieu και Zajac στο Joiner T.A. και Bakalis S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International journal of Educational Management*, Vol 20, No. 6: 439-452
- Mathieu και Zajac στο Kacmar K.M., Carlson D.S. και Brymer R.A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: a comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, Vol 59: 976-994
- Mathieu και Zajac στο Suliman A.M. και Al-Sabri N. (2009). Surviving Through the Global Downturn: Employee Motivation and Performance in Healthcare Industry. *The Open Business Journal*, Vol. 2: 86-94
- McClelland στο Δίκαιος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. (1999). *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- McLean και Anema στο Zydziunaite V. και Katiliute E. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations. A perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 2: 213-224
- Mehagan στο Tolbert P.S. και Moen P. (1998). Men's and Women's Definitions of "Good" Jobs: Similarities and Differences by Age and Across Time. *Articles and Chapters*. Paper 436.
- Mendel και Rodham στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762

- Meyer et al. στο Jaros St. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. VI, No. 4: 7-25
- Meyer et al. στο Manetje O.M. (2009) The impact of organizational culture on organizational commitment. *University of South Africa*
- Meyer J. P. και Herscovitch L. (2001). Commitment in the workplace,. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11 299-326
- Meyer J.P. και Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1: 61-89
- Meyer J.P. και Allen N.J. (2004). TCM Employee Commitment Survey. Academic Users Guide 2004. *University of Western Ontario*
- Meyer J.P., Becker T.E. και Vandenberghe C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* Vol. 89, No. 6: 991–1007
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. και Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20–52
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herzcovitch L. και Topolnytsky L. (Meyer et al.) (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20–52
- Meyer και Allen στο Brown B.P. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. *Virginia Polytechnic Institute and State University*
- Meyer και Allen στο Manetje O.M. (2009) The impact of organizational culture on organizational commitment. *University of South Africa*
- Meyer και Allen στο Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. και Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20–52

- Meyer και Allen στο Rego A. και Cunha M.P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No.1: 53-75
- Moen στο Tolbert P.S. και Moen P. (1998). Men's and Women's Definitions of "Good" Jobs: Similarities and Differences by Age and Across Time. *Articles and Chapters*. Paper 436.
- Mottaz (1988) στο Meyer J.P. και Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1: 61-89
- Mowday et al. στο Balfour D.L. και Wechsler B (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes and public organizations. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 19, No.3: 256-277
- Mowday et al. στο Manopoulos D. (2008a). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1: 63-85
- Mowday et al. στο Meyer J.P. και Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1: 61-89
- Mowday et al. στο Savery L.K. και Syme P.D. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. *Journal of Management Development*, Vol. 15, No 1:14-22
- Mowday, Steers και Porter στο Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. και Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20–52
- Moynihan και Pandey στο Camilleri E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, Vol. 36: 356-377
- Naff και Crum στο Camilleri E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, Vol. 36: 356-377
- Nahavandi και Malekzadeh στο Zydziunaite V. και Katiliute E. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations. A perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 2: 213-224



- Nazari et al. (2012). An empirical investigation of lecturers' organizational commitment in Technical and vocational college in Iran. *International Refereed Research Journal*, Vol. 3, No. 1
- Nunnally στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Nyhan R. (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19: 58 -70
- Oprea στο Suliman A.M. και Al-Sabri N. (2009). Surviving Through the Global Downturn: Employee Motivation and Performance in Healthcare Industry. *The Open Business Journal*, Vol. 2: 86-94
- Osterloh M. και Frey B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer and organizational forms. *Organization Science*, Vol. 11, No. 5: 538-550
- Pandey και Stazyk στο Leisink P. και Steijn B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, Vol.75: 35-52
- Park S.M. και Rainey H.G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment: Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration* Vol. 27 No. 3: 197-226
- Patcen, Pelz και Allen στο Vogel D. (2011). *How to motivate public employees? Focusing on leadership as an important motivational factor*. Annual Conference of the European Group for Public Administration
- Perry J.L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 2:181-197
- Perry J.L. και Porter L.W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of management review*, Vol. 7, No.1: 89-98
- Perry J.L. και Wise L.R. (1990). The Motivational bases of public service. *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3: 367-373
- Perry και Porter στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762

- Perry και Wise στο Perry J.L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 2:181-197
- Perry στο Camilleri E. και Van der Heijden B. (2007). Organizational commitment, public service motivation and performance with in the public sector. *Public Performance & Management Review*, Vol. 31, No. 2: 241-274
- Piece και Dunham στο Meyer J.P. και Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1: 61-89
- Porter και Miles στο Perry J.L. και Porter L.W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of management review*, Vol. 7, No.1: 89-98
- Porter και Smith στο Meyer J.P. και Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1: 61-89
- Porter, Steers, Mowday και Boulian στο Noor Harun A.K. και Noor Hasrul N.M.N. (2006). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: a cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Vol.11, No.1: 89-101
- Rainey στο Camilleri E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, Vol. 36: 356-377
- Rainey στο Vogel D. (2011). *How to motivate public employees? Focusing on leadership as an important motivational factor*. Annual Conference of the European Group for Public Administration
- Rego και Suto στο στο Rego A. και Cunha M.P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No.1: 53-75
- Reichers στο Manetje O.M. (2009) The impact of organizational culture on organizational commitment. *University of South Africa*
- Rosenfield et al. στο Wiley C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3: 263 – 280

- Rousseau V. και Aube C. (2010). Social support at work and affective commitment to the organization: The moderating effect of job resource adequate and ambient conditions. *The Journal of Social Psychology*, 150(4): 321-340
- Ryan R.M. και Deci E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25: 54–67
- Ryan και Deci στο Gagne M. και Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26: 331-362
- Salancic στο Noor Harun, A.K. και Noor Hasrul N.M.N. (2006). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: a cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Vol.11, No.1: 89-101
- Savery L.K. και Syme P.D. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. *Journal of Management Development*, Vol. 15, No 1:14-22
- Schein στο Perry J.L και Wise L.R. (1990). The Motivational bases of public service. *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3: 367-373
- Schizas στο Droussiotis A. και Austin J. (2007). Job satisfaction of managers in Cyprus. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 2 No. 2: 208-222
- Selden και Brewer στο Manopoulos D. (2008). Work Motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Seo MG., Barrett L.F. και Bartunek J.M. (2004) The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3: 423-439
- Shelton στο Noor Harun A.K. και Noor Hasrul, N.M.N. (2006). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: a cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Vol.11, No.1: 89-101
- Sherman J.D. και Smith H.L. (1984). The Influence of Organizational Structure on Intrinsic versus Extrinsic Motivation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, No.4: 877-885
- Smith στο Kontodimopoulos N., Paleologou V. και Niakas D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research*. Vol. 9: 164

- Steers στο Balfour D.L. και Wechsler B (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes and public organizations. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 19, No.3: 256-277
- Steers στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Steijn B. και Leisink P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative sciences*, Vol.72: 187-201
- Still στο Tansky J.W., Gallagher D.G και Wetzal K.W. (1997). The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational Commitment: Looking Among Part-Time Workers. *Canadian Journal of Administrative Sciences* Vol.14, No. 3: 315-326
- Stringer C., Didham J. και Theivananthampillai P. (2011). Motivation, pay satisfaction and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8, No. 2: 161-179
- Tang, Singer και Roberts στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Taylor στο Locke E.A. και Latham G.P. (1990). Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, Vol. 1, No 4: 240-246
- Taylor στο Peters et al. (2010). Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states. *Human Resources for Health*, Vol. 8: 27
- Thye στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Tolbert P.S. και Moen P. (1998). Men's and Women's Definitions of "Good" Jobs: Similarities and Differences by Age and Across Time. *Articles and Chapters*. Paper 436.
- Tremble et al. (2003). Opening organizational archives to research: analog measures of organizational commitment. *Military Psychology*, Vol. 15, No. 3: 167-190

- Tumulty, Jernigan και Kohut στο Peters et al. (2010). Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states. *Human Resources for Health*, Vol. 8: 27
- Turunen T. (2011). Commitment to employment and organization: Finland in a European comparison. *Research on Finnish Society*, Vol. 4: 55–66
- Vallerand και Bissonette στο Ryan R.M. και Deci E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25: 54–67
- Vecchio στο Manopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Vitell S.J., Rawwas M.Y.A. και Festervand T.A. (1991) The business ethics of Pharmacists: conflicts practices and beliefs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 10:295-301
- Voydanoff στο Droussiotis A. και Austin J. (2007). Job satisfaction of managers in Cyprus. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 2 No. 2: 208-222
- Vroom στο Δίκαιος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. (1999). *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Wahn στο Joiner T.A. και Bakalis S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International journal of Educational Management*, Vol 20, No. 6: 439-452
- Warner, Van Ripper, Martin and Collins στο Manopoulos D. (2008). Work Motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9: 1738-1762
- Welsch και La van στο Suliman A.M. και Al-Sabri N. (2009). Surviving Through the Global Downturn: Employee Motivation and Performance in Healthcare Industry. *The Open Business Journal*, Vol. 2: 86-94
- Whilst, Cook και Wall στο Camilleri E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, Vol. 36: 356-377
- Wiener και Vardi στο Manetje O.M. (2009) The impact of organizational culture on organizational commitment. *University of South Africa*

- Wiener στο Meyer J.P. και Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1: 61-89
- Wiley C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3: 263 – 280
- Wollenburg K.G. (2004). Leadership with conscience, compassion and commitment. *American Journal of Health-System Pharmacy*, Vol. 61: 1785-1791
- Wright στο Vogel D. (2011). *How to motivate public employees? Focusing on leadership as an important motivational factor*. Annual Conference of the European Group for Public Administration
- Yeh και Lai στο 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: 386–404
- Δίκαιος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. (1999). *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Υπουργείο Υγείας (2008). Ετήσια έκθεση Υπουργείου Υγείας, Κυπριακή Δημοκρατία
- Ηρακλέους Ν. (2011). *Διερεύνηση του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης και των παραγόντων παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας*. Διατριβή επιπέδου μάστερ, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
- Μπαμπινιώτης Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής γλώσσας*. Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.

## **Παράρτημα Α**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ**  
**ΤΩΝ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ 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 όλους τους φαρμακοποιούς του δημόσιου τομέα της Κύπρου 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 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. Δεν υπάρχουν «σωστές» και «λανθασμένες» απαντήσεις απλώς σημειώστε ότι σας αντιπροσωπεύει. Για τυχόν απορίες παρακαλώ επικοινωνήστε: Μαίρη Φραγκούδη, τηλ. 99413162.

1. Φύλο:

Ανδρας	1
Γυναίκα	2

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

--	--

3. Οικογενειακή κατάσταση αυτή τη στιγμή:

Παντρεμένος/η	1
Ανύπαντρος/η	2

4. Θέση φαρμακοποιού:

Μόνιμη	1
Έκτακτη	2

5. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Κάτοχος Πτυχίου	1
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	2

6. Τμήμα που εργάζεστε:

Κεντρικά Γραφεία	1
Αποθήκες Φαρμάκων	2
Νοσοκομείο	3
Αστικό Κέντρο Υγείας	4
Αγροτικό Υγειονομικό Κέντρο	5

7. Επαρχία που εργάζεστε:

Αρμόχωστος	1
Λάρνακα	2
Λεμεσός	3
Λευκωσία	4
Πάφος	5

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 τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες στις οποίες 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:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Σίγουρα Διαφωνώ	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Αναποφάσι -στος/η	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ



8. Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες.	1	2	3	4	5	6	7
9. Το να παραμείνω στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες τώρα, είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας.	1	2	3	4	5	6	7
10. Δεν νιώθω έντονα το συναίσθημα του 'ανήκειν' για τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες.	1	2	3	4	5	6	7
11. Αν δεν έδινά ένα μεγάλο μέρος του εαυτού μου στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, μπορεί να σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού.	1	2	3	4	5	6	7
12. Η ζωή μου θα αναστατωνόταν σε μεγάλο βαθμό αν αποφάσιζα να εγκαταλείψω τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
13. Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες έχουν ιδιαίτερη σημασία για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
14. Δεν θα εγκατέλειπα τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες άμεσα επειδή νιώθω υποχρέωση προς τους ανθρώπους τους.	1	2	3	4	5	6	7
15. Ακόμη και αν ήταν προς το συμφέρον μου, δεν νιώθω ότι θα ήταν σωστό να εγκαταλείψω τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
16. Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος με αυτές τις Υπηρεσίες.	1	2	3	4	5	6	7
17. Αισθάνομαι ότι οι επιλογές μου είναι περιορισμένες αν αποφασίσω να εγκαταλείψω τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες.	1	2	3	4	5	6	7
18. Δεν νιώθω καμία υποχρέωση να παραμείνω με το σημερινό μου εργοδότη.	1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7
Σίγουρα Διαφωνώ	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Αναποφάσι -στος/η	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
19. Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες στο να εγκαταλείψω τις Υπηρεσίες θα ήταν οι ελάχιστες εναλλακτικές επιλογές.						
1	2	3	4	5	6	7

20. Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες αξίζουν την αφοσίωσή μου.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

21. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκατέλειπα τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες τώρα, ακόμη και αν το ήθελα.	1	2	3	4	5	6	7
22. Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα των Υπηρεσιών είναι και δικά μου.	1	2	3	4	5	6	7
23. Δεν νιώθω σαν 'μέλος της οικογένειας' αυτών των Υπηρεσιών.	1	2	3	4	5	6	7
24. Θα ένιωθα ένοχος αν εγκατέλειπα τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
25. Χρωστώ πάρα πολλά στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες.	1	2	3	4	5	6	7
26. Παρακαλώ αξιολογήστε αν οι ακόλουθοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες.							
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 εργασίας	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**