

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Αξιοποίηση των Κίνητρων στην Αποτελεσματική Οργάνωση  
και Διοίκηση**

**Όνομα Επώνυμο: Ευάγγελος Πατσαλίδης**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Όνομα Επώνυμο: Μιχάλης Σωκράτους**

**Μήνας Έτος: Μάιος 2020**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Αξιοποίηση των Κίνητρων στην Αποτελεσματική Οργάνωση  
και Διοίκηση**

**Όνομα Επώνυμο: Ευάγγελος Πατσαλίδης**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Όνομα Επώνυμο: Μιχάλης Σωκράτους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μήνας Έτος: Μάιος 2020**



## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως θέμα την Αξιοποίηση των κινήτρων στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση, στοχεύουν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: τι ωθεί τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τι προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση, ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση, ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί να αποδώσει περισσότερο. Αρχικά γίνεται αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο και εξηγούνται οι έννοιες της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης, οι μέθοδοι και τεχνικές εφαρμογής τους καθώς και οι βασικές θεωρίες κινήτρων. Στην συνέχεια μελετάται η περίπτωση της Αστυνομίας Κύπρου, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, εξάγονται συμπεράσματα και παρέχονται εισηγήσεις.

Στην έρευνα ακολουθήθηκε η ποσοτική πρωτογενής έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρωνόταν ανώνυμα. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 80 μέλη της Αστυνομίας Κύπρου τα οποία υπηρετούν σε διάφορα τμήματα. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι τα μέλη της Αστυνομίας Κύπρου δεν είναι ικανοποιημένα και θεωρούν ότι υπάρχουν πολλά προβλήματα σε όλους τους τομείς που σχετίζονται με την παρακίνηση και ενδυνάμωση τους.

Τέλος οι εισηγήσεις που προτείνονται βασίζονται στις απόψεις του προσωπικού για αποτελεσματικότερη διοίκηση. Προτείνεται ο δικαιότερος καταμερισμός εργασίας, συχνή αλλαγή καθηκόντων, έπαινος της προσπάθειας του εκάστοτε εργαζομένου και ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων διοίκησης και εργαζομένων.

## **Summary**

The present dissertation focuses on the Utilization of Motivation in Effective Organization and Management.

The theories developed around motivation, aim to answer questions such as: what drives a person to want to work more or less, what determines behavior towards work and organization, which variables need to be affected and in which direction the employee to be motivated to perform more. Initially, reference is made to the theoretical background and the concepts of empowerment and motivation, their methods and techniques of application as well as the basic theories of motivation are explained. Then the case of the Cyprus Police is studied, the results are presented, conclusions are drawn and suggestions are provided.

The research followed the quantitative primary research using a structured questionnaire which was completed anonymously. The questionnaire was completed by 80 members of the Cyprus Police who serve in various departments. The results of the research showed that the members of the Cyprus Police are not satisfied and consider that there are many problems in all areas related to their motivation and empowerment.

Finally, the proposed recommendations are based on the views of staff for more effective management. The fairest division of labor is proposed, frequent change of duties, praise for the efforts of each employee and the development of better relations between management and employees.

## Ευχαριστίες

Στην αγαπημένη μου σύζυγο Πραξούλλα και στα παιδιά μου Ελένη και Κυριακή για την συμπαράσταση και την υποστήριξή τους όλο αυτό τον καιρό για την επίτευξη του στόχου μου.

Με την ολοκλήρωση της διατριβής μου οφείλω να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην υλοποίηση της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου τον καθηγητή που ανέλαβε την επίβλεψη μου κύριο Μιχάλη Σωκράτους για την σημαντική αυτή καθοδήγηση που μου πρόσφερε καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής μου όσο και για το συνεχές ενδιαφέρον αλλά και τις παρατηρήσεις του που είχαν ως αποτέλεσμα την ολοκλήρωση μιας ορθά δομημένης διατριβής.

Ευχαριστώ επίσης την Θεοδοσία Μπεκρή, τον Γιώργο Μίτα, Στέλιο Αναστασίου και τον Πέτρο Αντρέου που με στήριξαν με προθυμία και μου έδωσαν την ψυχολογική στήριξη που χρειαζόμουν για να τα καταφέρω.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συνάδελφους μου, που με βοήθησαν συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο αλλά και τους γονείς μου που με στηρίζουν σε όλα τα εγχειρήματα και αποφάσεις που λαμβάνω με την αγάπη τους ενθαρρύνοντας με συμπαραστάτες μου σε όλα τα επίπεδα προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία η παρούσα διατριβή.

Ευάγγελος Πατσαλίδης

# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b> .....	1-2
1.1	Παρουσίαση του θέματος και σκοπός.....	2
1.2	Προσδιορισμός του προβλήματος.....	2
1.3	Σύντομη περιγραφή μεθοδολογίας.....	3
1.4	Παρουσίαση Ενοτήτων.....	3
<b>2</b>	<b>Θεωρίες Κινήτρων</b> .....	4
2.1	Ορισμοί και εννοιολογική προσέγγιση .....	4-5
2.2	Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow.....	5-6
2.3	Θεωρία ERG του Alderfer.....	6-8
2.4	Θεωρία $x$ και $y$ του MC Cregor .....	8-9
2.5	Θεωρία υγιεινής παρακίνησης του Herzberg.....	9-10
2.6	Θεωρία τριών Αναγκών του MC Clelland.....	10-11
2.7	Θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom.....	11
2.8	Θεωρία καθορισμών στόχων του Edwin Locke.....	11-12
2.9	Θεωρία του Lewin.....	12-13
2.10	Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams.....	13
2.11	Υπόδειγμα Porter και Lawler.....	13
2.12	Ιστορικό.....	14-15
2.13	Συγκρότηση.....	15-16
2.14	Εξουσίες.....	16-17
2.15	Αποστολή.....	17
<b>3</b>	<b>Μεθοδολογία Έρευνας</b> .....	18
3.1	Εργαλεία.....	18
3.2	Ποσοτική Μέθοδος.....	18-19
3.3	Δείγμα Έρευνας.....	19
3.4	Δομή Ερωτηματολογίου.....	19
<b>4</b>	<b>Αποτελέσματα Έρευνας</b> .....	20
4.1	Μέρος I Δημογραφικά Στοιχεία.....	20-23
4.2	Μέρος II Εργασιακή Ικανοποίηση.....	23-31
4.3	Μέρος III: Εργασιακές σχέσεις.....	31-45
<b>5</b>	<b>Συζήτηση Αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα</b> .....	46-54

.

.

<b>Παραρτήματα</b> .....		
<b>A</b>	<b>Ερωτηματολόγιο</b> .....	55
A.1	Έρευνα Προσωπικού Αστυνομίας Κύπρου .....	55
A.1.1	Μέρος I: Δημογραφικά Στοιχεία.....	55-57
A.1.2	Μέρος II: Εργασιακή Ικανοποίηση.....	57-58
A.1.3	Μέρος III: Εργασιακά Στοιχεία.....	59-60
<b>Βιβλιογραφία</b> .....		60-64





# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Υπάρχουν πολλές διεισδυτικές προκλήσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο που αντιμετωπίζουν διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της αστυνομίας. Μια συνεπής στρατηγική προσέγγιση για τη συγκέντρωση, τη διαχείριση και τη διατήρηση των ανθρώπων είναι απαραίτητη για την οργάνωση. Οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν τη βάση γνώσεων ενός οργανισμού και αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο οποιασδήποτε πρωτοβουλίας διαχείρισης αλλαγών (More, H. W., & More, T. L. (2012).

Οι οργανισμοί στους οποίους επιδεικνύεται κορυφαία δέσμευση της ηγεσίας, χωρίς αμφιβολία η συμμετοχή στην έναρξη της οργανωτικής αλλαγής είναι καθοριστικής σημασίας. Πρέπει να υπάρχει εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχει δεκτικότητα για αλλαγή προς το καλύτερο. Όταν μια ξεκάθαρη και αποφασιστική δέσμευση δεν αποδεικνύεται από την κορυφαία διαχείριση, δεν καταβάλλονται προσπάθειες για αλλαγή και μετασχηματισμό. Είναι μια προσπάθεια στη ματαιότητα. Όταν η κορυφαία ηγεσία είναι παρούσα υπάρχει ενεργητικότητα και επιμονή, και είναι προφανές ότι η οργάνωση αξιώνει και επενδύει στους υπαλλήλους της. Η αληθινή ηγεσία περιλαμβάνει τη σκέψη στρατηγικά για τη βελτίωση των επιδόσεων έτσι ώστε η εφαρμογή του οράματος του οργανισμού μπορεί να γίνει πραγματικότητα.

Κάθε κερδοσκοπικός και μη κερδοσκοπικός οργανισμός έχει ένα τμήμα για να φροντίζει τις ανάγκες και τα συμφέροντα των ανθρώπων στην οργάνωσή τους. Είναι μια βασική λειτουργία ή απλά μια λέξη-κλειδί; Όποια και αν είναι η φύση και το μέγεθος των οργανώσεων, το έργο των οργανώσεων είναι να κάνουν τα πράγματα μέσω ανθρώπων, ατομικά ή συλλογικά, από μόνοι τους ή σε συνεργασία με μηχανήματα και υλικά. Έτσι, η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι οργανώσεις είναι η διαχείριση των ανθρώπων και η συμπεριφορά τους. Στις μέρες του παρελθόντος, το επίκεντρο και η ανησυχία ήταν κατά κύριο λόγο να γίνει η δουλειά. Αλλά καθώς περνούν οι μέρες, η

ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας λαμβάνει μεγάλη προσοχή λόγω της πολυπλοκότητας και του μεγαλύτερου ρόλου της στην ανθρώπινη απόδοση.

Η αξιοποίηση των κινήτρων στην Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση είναι το θέμα με το οποίο καταπιάνεται η διατριβή αυτή και έχει επιλεγεί με κύριο σκοπό να εξετάσει εάν μπορούν να δοθούν λύσεις στα διαφορά προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκηση. Η μελέτη αυτή θα επικεντρωθεί σε μελέτες γύρω από την οργάνωση και διοίκηση προσωπικού στην αξιοποίηση κινήτρων σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις με συγκεκριμένα παραδείγματα (Αστυνομία Κύπρου).

## **1.1 Παρουσίαση του θέματος και σκοπός**

Ο πρωταρχικός στόχος αυτής της εργασίας είναι η κατανόηση της σχέσης μεταξύ της κινητικότητας των εργαζομένων και της απόδοσης των εργαζομένων. Η μελέτη αναλύει επίσης τις κύριες θεωρίες και προσεγγίσεις κινήτρων που χρησιμοποιούνται και ακολουθούνται. Η γνώση αυτών των προσεγγίσεων θα επιτρέψει στον οργανισμό να λάβει την απόφαση σχετικά με τον τύπο της προσέγγισης των κινήτρων για την αποτελεσματική χρήση τους, για να επιτευχθούν οι ακόλουθοι στόχοι.

- Να ελέγξει τους λόγους για τους οποίους πρέπει να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι
- Να ερευνηθούν τα κοινώς χρησιμοποιούμενα κίνητρα και προσεγγίσεις
- Να γίνει εξέταση του αντίκτυπου των διαφορετικών προσεγγίσεων των κινήτρων στην απόδοση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και του αποτελέσματος της απόδοσης της παραγωγικότητας του οργανισμού.
- Να ερευνηθεί την επίδραση των τρεχουσών πρακτικών ώστε να παρακινηθεί το προσωπικό της Αστυνομίας Κύπρου στην απόδοση των υπαλλήλων της.

## **1.2 Προσδιορισμός του προβλήματος**

Το πρόβλημα πηγάζει μέσα από την έλλειψη και αξιοποίηση κινήτρων στους οργανισμούς. Υπάρχει επίσης η ευκαιρία να διερευνηθούν και εξεταστούν συλλογικές τάσεις που θα επηρεάσουν θετικά τον οργανωτικό μετασχηματισμό καθώς οι οργανισμοί γίνονται πιο περίπλοκοι αντιμετωπίζοντας ταχείες και συνεχείς αλλαγές όπου τα μοντέλα οργανωτικού μετασχηματισμού που βασίζονται σε γραμμικές διαδικασίες και ατομικά κίνητρα ενδέχεται να μην παρέχουν πλέον τα απαιτούμενα αποτελέσματα βελτίωσης ενός οργανισμού.

### **1.3 Σύντομη περιγραφή μεθοδολογίας**

Για να απαντηθούν τα ερωτήματα της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από το προσωπικό της Αστυνομίας Κύπρου. Επιπρόσθετα χρησιμοποιήθηκε και η παρατήρηση.

### **1.4 Παρουσίαση Ενοτήτων**

Η εργασία χωρίζεται σε 7 Κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο, η εισαγωγή, επεξηγεί τον σκοπό της διατριβής και περιγράφει τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, ορισμοί και εννοιολογική προσέγγιση, παρουσιάζονται σύντομα η επικρατέστερες θεωρίες κινήτρων.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την αποπεράτωση της έρευνας ,η μέθοδος συλλογής πληροφοριών και επεξηγείται η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται σύντομα η Αστυνομία Κύπρου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα και εξάγονται συμπεράσματα.

Στο έβδομο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της έρευνας και διάφορες προτάσεις προς την υπηρεσία για σκοπούς βελτίωσης των εργασιακών σχέσεων και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στο τέλος παρατίθεται η βιβλιογραφία και το παράρτημα το οποίο περιλαμβάνεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα.

# Κεφάλαιο 2

## Θεωρίες Κινήτρων

### 2.1 Ορισμοί και εννοιολογική προσέγγιση

Σύμφωνα με την ετυμολογία της λέξης, κίνητρο είναι οτιδήποτε υποκινεί, κινεί, ωθεί, ή παρασύρει σε δράση το άτομο.

Ως κίνητρα ορίζονται παράγοντες εσωτερικοί ή εξωτερικοί που ανεβάζουν το επίπεδο δραστηριοποίησης του ανθρώπινου οργανισμού και το παρωθούν να πραγματώσει κάποιο σκοπό πού έθεσε.

Από τον ορισμό φαίνεται ότι το κίνητρο μπορεί να δημιουργήσει ή να τροποποιήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, ωθώντας ή απωθώντας το άτομο σε ορισμένες πράξεις προκειμένου να φθάσει στους επιθυμητούς στόχους. Τα κίνητρα μπορεί να ωθούν το άτομο από μέσα ή να το έλκουν από έξω. Κίνητρα κατά συνέπεια, είναι τόσο οι εσωτερικές αιτίες συμπεριφοράς, όπως ένστικτα, ανάγκες, ορμές, προθέσεις, επιθυμίες όσο και οι εξωτερικές αιτίες όπως αμοιβές, επιβραβεύσεις, επιδοκμασίες ή απωθητικοί ερεθισμοί. Τα κίνητρα δεν δημιουργούν κινητικότητα αλλά προσδιορίζουν το επίπεδο δραστηριότητας, αφού τόσο η κινητικότητα όσο και η δραστηριότητα είναι συμφυείς με την ζωή. Γίνεται επομένως φανερό ότι μεταξύ αναγκών κινήτρων και στόχων υπάρχει μια αλληλεξάρτηση ώστε να δημιουργείται μια αλυσιδωτή αντίδραση, αντίδραση που αρχίζει από μια κατάσταση στέρησης που δημιουργεί επιθυμία, ωθεί το άτομο σε ενέργεια για την εκπλήρωση της επιθυμίας – ανάγκης και καταλήγει στην ικανοποίηση της. Σημειώνεται ότι οι σχέσεις μεταξύ των παραπάνω αλληλεξαρτημένων στοιχείων είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά γιατί διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με τους ανθρώπους και τις συνθήκες μέσα στις οποίες ζουν και αναπτύσσονται.

Σύμφωνα με την Μπογκά- Καρτέρη, 2003, «τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους μπορεί να είναι εκτός από τις οικονομικές απολαβές και διάφορες πολιτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, όπως είναι η επικοινωνία, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ο εμπλουτισμός της εργασίας, η αναγνώριση κ.λπ.»

«Η Υποκίνηση ή αλλιώς Παρακίνηση έχει οριστεί ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου» (Berelson, Sreiner, στο Κουτούζης Μ. 1999).

«Με τον όρο Υποκίνηση επομένως, εννοούμε την παροχή κατάλληλων προς τις ανάγκες των εργαζομένων κινήτρων, για να ενεργήσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο. Δηλαδή, τα κίνητρα τα οποία παρέχονται εκ μέρους της επιχείρησης, θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, για να προκληθεί η προσδοκώμενη από την επιχείρηση συμπεριφορά» (Μπογκά-Καρτέρη, 2003 ).

«Υποκίνηση είναι το αίτιο που οδηγεί το άτομο στο να συμπεριφερθεί κατά ορισμένο τρόπο. Η συμπεριφορά εκδηλώνεται με ενέργειες και δραστηριότητες. Η υποκίνηση επομένως, είναι η εσωτερική δύναμη, ή αλλιώς αυτό που ονομάζεται διάθεση ή παρότρυνση, η οποία οδηγεί το άτομο στο να ενεργοποιηθεί προς ορισμένη κατεύθυνση» (Φλώρος Χ., 1993).

## **2.2 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow**

Η γνωστή ιεραρχία των αναγκών όπως σχεδιάστηκε από τον Maslow έχει τόσο έξυπνη όσο και πρακτική έκκληση και αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό για τους ηγέτες των ομάδων να κατανοούν τις ανάγκες στις ομάδες. Υποθέτει ότι τα άτομα προχωρούν "προς τα πάνω" σε μια ιεραρχία των αναγκών, ωστόσο οι ανάγκες στο κατώτερο επίπεδο πρέπει να ικανοποιηθούν πριν το άτομο μετακομίσει στο επόμενο επίπεδο.

Τα πέντε επίπεδα των αναγκών του έχουν ως εξής:

- Φυσιολογικές: βασικές ανάγκες επιβίωσης, συμπεριλαμβανομένων τροφίμων, νερού, ζεστασιάς, φύλου και ανάπαυσης. Αυτές είναι οι βασικότερες ανάγκες που είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της ζωής. Όταν εργάζεστε, η δουλειά σας δίνει ένα μισθό για να διατηρήσετε τις βασικές σας ανάγκες
- Ασφάλεια: η ανάγκη να είστε ελεύθεροι από φόβο και να λειτουργείτε με βεβαιότητα, σταθερότητα και τάξη. Αφού ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες, προκύπτουν ανάγκες ασφάλειας ή ασφάλειας. Στο περιβάλλον εργασίας, αυτό είναι συγκρίσιμο με το να έχεις δουλειά χωρίς φυσικό στρες, καταστροφές, συνεχείς απρόβλεπτες μεταβολές ή οτιδήποτε σχετίζεται με το φόβο.
- Συντροφικότητα: η ανάγκη για μια αίσθηση ότι ανήκουν και σχέσεις. Αυτό οδηγείται από την ανάγκη για αγάπη και αγάπη και είναι αυτό που επιτρέπει σε ένα άτομο να

ανήκει σε μια ομάδα, ή στην περίπτωση αυτή μια ομάδα. Η αίσθηση του ανήκειν και της υπαγωγής σε μια ομάδα δίνει στο άτομο την αίσθηση ότι είναι ήθελε και αγαπήθηκε. Οι άνθρωποι είναι φυσικά κοινωνικά όντα, συνεπώς οι φίλοι, η οικογένεια και οι σχέσεις είναι απαραίτητες για τη ζωή.

- Εκτίμηση: η ανάγκη για αυτοπεποίθηση και ικανοποίηση για τη φήμη, την κατάσταση και το σεβασμό. Αυτό χωρίζεται στην ανάγκη εκτίμησης από τους άλλους και στην ανάγκη αυτοεκτίμησης. Η ανάγκη για εκτίμηση από άλλους συναντάται εξωτερικά και περιλαμβάνει την επιθυμία για καθεστώς και κυριαρχία, ενώ η ανάγκη για αυτοεκτίμηση, που περιλαμβάνει την ανεξαρτησία και την κυριότητα, συναντάται εσωτερικά. (Kriek, Drikus, 2019.)

Ο Maslow πίστευε ότι ο πιο υγιεινός τρόπος για να ικανοποιηθούν και οι δύο τύποι απαιτήσεων εκτίμησης ήταν να ικανοποιηθούν ως αποτέλεσμα της αυθεντικής φύσης ενός ατόμου, έτσι ώστε οποιοσδήποτε σεβασμός που αποκτήθηκε να αξίζει περισσότερο παρά να προέρχεται από την παρουσίαση ενός ψεύτικου εαυτού.

- Το τελικό επίπεδο στην ιεραρχία του Maslow είναι εκεί που ικανοποιείται η ανάγκη να επιτευχθεί το πλήρες δυναμικό και η εκπλήρωση του ατόμου. Αφού ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες, ένα άτομο είναι ικανό να επιτύχει αυτοεκτίμηση ή αυτοπεποίθηση. Αυτό είναι περισσότερο εστιασμένο σε ένα πνευματικό επίπεδο, με το νόημα και τον σκοπό της ζωής του να είναι ο θεμελιώδης οδηγός.

Η θεωρία του Maslow είναι διαισθητικά ελκυστική, αλλά είναι μόνο εννοιολογική και δεν έχει ουσιαστική υποστήριξη από την έρευνα. Επομένως, πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή καθώς η ανάπτυξη ενός ατόμου δεν είναι μόνο γραμμική. Θα μπορούσαν να γίνουν πολλαπλές επαναλήψεις και διαφορετικές ανάγκες θα μπορούσαν να επικρατήσουν σε διαφορετικά στάδια της ζωής κάποιου. Δεν είναι επίσης σαφές ότι όλες οι προηγούμενες ανάγκες είναι προϋποθέσεις για τις ακόλουθες ανάγκες, ωστόσο εισάγει καλά την έννοια των αναγκών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις ομάδες για να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο διαφορετικοί άνθρωποι παρακινούνται από διαφορετικές ανάγκες.

## **2.3 Θεωρία ERG του Alderfer**

Μια περαιτέρω επέκταση της ιεραρχίας των αναγκών της Maslow είναι η θεωρία δύο παραγόντων, που αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg, ο οποίος δημιούργησε ότι

η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια από την εργασία δεν είναι αντίθετα, αλλά αντικατοπτρίζουν απλώς τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων.

Ο Herzberg χαρακτήρισε τους παράγοντες εργασίας ως δυσαρεστημένους, που ταιριάζουν με τις χαμηλότερες ανάγκες και τις ικανοποιήσεις του Maslow, οι οποίες σχετίζονται με τις υψηλότερες ανάγκες του Maslow. Οι αδυναμίες, οι οποίες ονομάζονται επίσης παράγοντες συντήρησης ή υγιεινής, δεν κινητοποιούνται επειδή δεν δημιουργούν ικανοποίηση. Ωστόσο, η έλλειψή τους μπορεί να δημιουργήσει δυσαρέσκεια. Οι αδυναμίες μπορεί να περιλαμβάνουν συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις, ασφάλεια εργασίας και μισθούς. Μια θεμελιώδης πρόταση από το έργο του Herzberg είναι ότι η παρουσία αυτών των παραγόντων δεν δίνει κίνητρο στο προσωπικό, αλλά η φυσιολογική ανάγκη.

Για παράδειγμα, οι οργανισμοί χωρίς σαφείς πολιτικές για να λειτουργούν μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια και απογοήτευση στους υπαλλήλους. Από την άλλη πλευρά, η παρουσία σαφών πολιτικών μπορεί να μην παρακινήσει τους υπαλλήλους, αλλά θα εξαλείψει την απογοήτευση και τη δυσαρέσκειά τους.

Η παραδοχή για τη στήριξη της θεωρίας δύο παραγόντων προτείνει οι εργοδότες να μην αναμένουν σημαντικά κίνητρα από την προσθήκη πολιτικών εργασίας, βελτιώσεις στην εργασία το περιβάλλον, τις αυξήσεις μισθών και τα επιδόματα. Ωστόσο, η έλλειψη αλλαγών μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη απουσία και κύκλο εργασιών. Στην υγειονομική περίθαλψη, η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι ασχολούνται συνεχώς άμεσα με τους ασθενείς, επηρεάζει κάθε πτυχή της φροντίδας. Η αναγνώριση και τα επιτεύγματα έχουν αποδειχθεί ότι παρακινούν τους εργαζόμενους να είναι πιο παραγωγικοί, δημιουργικοί και αφοσιωμένοι (Syrtak, Marsland και Ulmer 1999). Ο Herzberg (2003) πρότεινε ότι οι πιο θετικές προσπάθειες ενθάρρυνσης των κινήτρων συνεπάγονται την αφαίρεση των ελέγχων, διατηρώντας παράλληλα τη λογοδοσία.

Τέτοιες ενέργειες θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Αύξηση της λογοδοσίας των εργαζομένων για τη δική τους δουλειά
- Δίνοντας στους εργαζόμενους μια πλήρη, φυσική μονάδα εργασίας που μπορούν να επιτύχουν
- Παροχή πρόσθετης εξουσίας στους εργαζόμενους στη δραστηριότητά τους

- Δημιουργία περιοδικών εκθέσεων απευθείας στους εργαζόμενους στους επιβλέποντες
- Εισαγωγή νέων και δυσκολότερων εργασιών που δεν έχουν επιχειρηθεί προηγουμένως από τους εργαζόμενους
- Ανάθεση εξειδικευμένων ή εξειδικευμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους που θα τους επιτρέψουν να γίνουν ειδικοί σε αυτά τα σχεδιασμένα καθήκοντα είναι η ανάπτυξη ενδογενών θεωριών κινήτρων που δείχνουν την αυτοεκτίμηση και το περιεχόμενο της εργασίας κύριες μεθόδους παροχής κινήτρων στους εργαζομένους. (Walston, S. L., 2017).

## 2.4 Θεωρία x και y του MC Cregor

Η θεωρία X και Y αντιπροσωπεύει διαμετρικά αντίθετες απόψεις της ανθρώπινης φύσης. Η θεωρία Y έχει προχωρήσει να προτείνει ότι οι άνθρωποι συνδυάζουν ένα κομμάτι και των δύο ανάλογα με τις περιστάσεις. Εάν οι παραπάνω θεωρίες ικανοποιήσουν τις ανάγκες ιεραρχίας του Maslow, μπορεί να ειπωθεί ότι η Θεωρία X μπορεί να είναι πιο εφαρμόσιμη όταν ο άνθρωπος ασχολείται με το χαμηλότερο επίπεδο των αναγκών. Κάθε άτομο διαθέτει τα γνωρίσματα Θεωρίας X και Θεωρίας Y, διαφορετικές καταστάσεις. Αν και δεν μπορούν να γίνουν γενικεύσεις, εξακολουθεί να φαίνεται ότι το X είναι περισσότερο εφαρμόσιμο στους ανειδίκευτους και αδημοσίευτους εργαζόμενους χαμηλότερης τάξης που εργάζονται μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών τους αναγκών.

Η θεωρία Y φαίνεται να ισχύει για τους μορφωμένους, εξειδικευμένους και επαγγελματίες εργαζόμενους που κατανοούν τις ευθύνες τους και δεν χρειάζονται κατεύθυνση και έλεγχο. Ωστόσο, αυτές οι θεωρίες είναι πολύ σημαντικά εργαλεία για την κατανόηση του ανθρώπινου όντος συμπεριφοράς και για το σχεδιασμό των κινήτρων. Η διοίκηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τη συνδυασμένη συσχέτιση των δύο θεωριών για να παρακινήσει τους διαφορετικούς υπαλλήλους.

**ΘΕΩΡΙΑ ERG** Η λέξη ERG προέρχεται από τα πρώτα γράμματα καθενός από αυτά τα επίπεδα των αναγκών. Αυτά τα θρεπτικά στοιχεία δίνονται παρακάτω:

- **Ανάγκες ύπαρξης** Οι ανάγκες ύπαρξης συνδυάζουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του μοντέλου του Maslow. Οι ανάγκες ύπαρξης ικανοποιούνται με υλικά κίνητρα. Αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν τις βασικές ανάγκες επιβίωσης των



ανθρώπων, ανάγκες για σωματική και ψυχολογική ασφάλεια από απειλές για την ύπαρξη των ανθρώπων.

- Ανάγκη σχετικότητας Ανάλογα με τις ανάγκες, πρέπει να συμπεριληφθούν οι ανάγκες κοινωνικής και εκτίμησης της Maslow, οι οποίες προέρχονται από άλλους ανθρώπους. Αυτές περιλαμβάνουν τις σχέσεις με άλλους ανθρώπους. Αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται από την προσωπική σχέση και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.
- Αυτές οι ανάγκες είναι παρόμοιες με τις ανάγκες της Maslow για αυτοεκτίμηση. Αυτή η ανάγκη περιλαμβάνει τα άτομα που καταβάλλουν δημιουργικές προσπάθειες για την επίτευξη πλήρους δυναμικού στο υπάρχον περιβάλλον. Αυτές οι ανάγκες θα ικανοποιηθούν μόνο αν ένα άτομο εμπλέκεται στις δραστηριότητες της οργάνωσης και αναζητά νέες προκλήσεις και ευκαιρίες. (Nandhakumar, B. 2018.)

## **2.5 Θεωρία υγιεινής παρακίνησης του Herzberg**

Η έρευνα του βασίστηκε κάπως στην ιεραρχία των αναγκών της Maslow, διαπίστωσε ότι οι παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία (υπονοώντας τα κίνητρα) είναι διαφορετικοί από αυτούς που προκαλούν δυσαρέσκεια εργασίας. Ο Herzberg συνδύασε τα τρία χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας του Maslow σε μία κατηγορία, που ονομάζεται παράγοντες υγιεινής. Αυτοί οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν την εταιρία, φιλοσοφίες διαχείρισης, ασφάλεια, καθεστώς, μισθό και διαπροσωπικές σχέσεις.

Η Herzberg διαπίστωσε ότι τα στοιχεία αυτά, αν υπάρχουν, δεν παρακινούν τους υπαλλήλους να αποδώσουν καλύτερα, αλλά αν λείπουν, οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους και δεν έχουν κίνητρα. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει περισσότερες από τις πραγματικές εργασίες που κάνουν οι άνθρωποι στη δουλειά και εμπίπτουν στα δύο ανώτερα επίπεδα της μαζικής εξάσκησης και της αυτοεκτίμησης. Οι εμπειρογνώμονες έχουν την πείρα τους, τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι, πιο ευτυχισμένοι και πιο παραγωγικοί.

Ένα βασικό στοιχείο της έρευνας του Herzberg για τους διαχειριστές να συνειδητοποιήσουν είναι ότι οι παράγοντες δεν είναι απλά αντίθετοι ο ένας στον άλλο. Για παράδειγμα, ένας κακός μισθός είναι σίγουρα ένας απολυταρχικός παράγοντας για τους περισσότερους, αλλά ένας καλός μισθός δεν είναι απαραίτητα ισχυρό κίνητρο.

Εάν ο εργαζόμενος δεν θέλει την εργασία, τους συναδέλφους του και τις πολιτικές της επιχείρησης, ο μισθός δεν θα είναι αρκετός για να κρατήσει την κίνησή του. Οι διαχειριστές πρέπει να βρουν παράγοντες που όχι μόνο αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα κίνητρα, αλλά και αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια. (Brewer, Jeffrey L. 2018)

## 2.6 Θεωρία τριών Αναγκών του MC Clelland

Ο David N McClelland, ψυχολόγος του Χάρβαρντ (1961), χρησιμοποίησε τη Δοκιμή Θεματικής Εκτίμησης για να μελετήσει διάφορες ανθρώπινες ανάγκες. Μέσω αυτής της δοκιμής, ανέπτυξε ένα μοντέλο κινήτρων το οποίο βασίζεται στις τρεις κατηγορίες αναγκών:

- **Ανάγκη για επίτευγμα:** Μια προσπάθεια να υπερέχει, να προχωρήσει και να αναπτυχθεί
- **Ανάγκη εξουσίας:** Μια προσπάθεια να επηρεάσει άλλους και καταστάσεις
- **Ανάγκη συνεργασίας:** Μια προσπάθεια για φιλικές και στενές σχέσεις.

Βάσει αυτών των αναγκών, ο ίδιος ορίζει τρεις τύπους κινήτρων:

- **Κίνητρο επίτευξης:** Η επιθυμία να γίνει κάτι καλύτερο ή πιο αποτελεσματικό από ό, τι έχει γίνει πριν είναι προσπάθειες που οδηγούν πίσω από την ανάγκη επίτευξης. Τα άτομα με κίνητρο επίτευξης εμφανίζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: Αγωνίζονται για προσωπικό επίτευγμα αντί για ανταμοιβή επιτυχίας. Οι άνθρωποι των μεγάλων επιτευγμάτων διαφοροποιούνται από τους άλλους με την επιθυμία τους να κάνουν κάτι καλύτερο. Δεν τους αρέσει να πετυχαίνουν τυχαία. Αναλαμβάνουν προκλητικά καθήκοντα σε άγνωστους τομείς και επιδιώκουν καταστάσεις όπου μπορούν να επιτύχουν προσωπική ευθύνη για την εξεύρεση λύσεων. Είναι άνθρωποι με προσανατολισμό στο στόχο.
- **Κίνητρο Εξουσίας:** Αυτό το κίνητρο υποστηρίζει την ανάγκη για εξουσία που έχει ως στόχο να επηρεάσει και να ελέγξει άλλους. Τα άτομα με κινήτρια δύναμη παρουσιάζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: Θέλουν να επηρεάσουν και άλλους. Επιθυμούν να βρίσκονται σε καταστάσεις ανταγωνιστικές και προσανατολισμένες προς το καθεστώς. Είναι άτομα που παίρνουν κινδύνους αλλά μόνο για να επηρεάσουν ή να πιέσουν τους άλλους. Κυριαρχούν στους ανθρώπους.
- **Κίνητρο Συνεργασίας:** Αυτά τα κίνητρα οφείλονται στην ανάγκη για συμμετοχή που αρέσει και γίνεται αποδεκτή από άλλους. Πρόκειται για μια προσπάθεια να αφορά τους

ανθρώπους σε κοινωνική βάση. Τα άτομα με κινητήρια συμπεριφορά εμφανίζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: Αγνίζονται για φιλικές και συνεταιριστικές καταστάσεις. Τα άτομα με τέτοια ανάγκη είναι πιο συνεργάσιμα από ό, τι ανταγωνιστικά. Επιθυμούν σχέσεις που συνεπάγονται υψηλό αίσθημα της αμοιβαίας κατανόησης. Είναι πιο ευαίσθητα προς τα συναισθήματα των ανθρώπων. (Gupta, S. L. 2018)

## **2.7 Θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom**

Η θεωρία προσδοκιών ήταν η οργανωτική εστίαση του Vroom (1964) που προσπάθησε να δημιουργήσει τάξη ανάμεσα σε προηγουμένως ανόμοιες ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επιλέγουν το είδος της δουλειάς που κάνουν, την ικανοποίηση που απορρέουν από αυτή τη δουλειά και την ποιότητα της απόδοσης τους.

Η θεωρία της προσδοκίας είναι στην ουσία γενική για να εφαρμοστεί σε άλλες συμπεριφορές σε άλλους τομείς, αλλά λόγω της αρχικής σχέσης με την εργασία και το κίνητρο, έχει σχεδόν αποκλειστικά εφαρμοστεί στην εργασιακή συμπεριφορά. Απεναντίας στους πιο απλούς όρους της, η θεωρία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν προτιμήσεις σε διαφορετικά αποτελέσματα ή καταστάσεις φύσης. Τα αποτελέσματα, τα οποία προτιμώνται έντονα, είναι θετικά σθεναρά ενώ τα προς αποφυγή έχουν αρνητικό σθένος. Αυτά τα σώματα έχουν τις ρίζες τους σε σχετικά σταθερά κίνητρα ή ανάγκες, οι δυνάμεις των οποίων ποικίλλουν εντός και μεταξύ των ατόμων. Ορισμένα αποτελέσματα έχουν το σθένος εξαιτίας των εγγενών ιδιοτήτων τους, ενώ άλλα αποδίδουν το σθένος τους λόγω της αντιληπτικής τους συμπεριφοράς για την επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα του αγώνα δεν έχουν κανένα αντίκτυπο στη συμπεριφορά, εκτός εάν συνοδεύονται από την προσδοκία ότι οι ενέργειες έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν ένα θετικό αποτέλεσμα ή να αποφύγουν μια αρνητική θετική. (Mith, Ken G. 2005)

## **2.8 Θεωρία καθορισμών στόχων του Edwin Locke**

Η θεωρία του καθορισμού στόχων έχει χαρακτηριστεί ως η πιο σημαντική και έγκυρη θεωρία της οργανωτικής συμπεριφοράς και της βιομηχανικής / οργανωτικής ψυχολογίας. Διδάσκεται ευρέως σε πανεπιστημιακά μαθήματα και εμφανίζεται σχεδόν σε όλα τα εγχειρίδια της οργανωτικής συμπεριφοράς και της βιομηχανικής και οργανωτικής ψυχολογίας.

Η ρύθμιση στόχου χρησιμοποιείται σε κάποια μορφή από σχεδόν όλους τους οργανισμούς. Η εταιρεία General Electric υπό τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο Jack Welch επηρεάστηκε από τη θεωρία των στόχων. Διαχρονικές μελέτες έχουν δείξει ότι ο καθορισμός στόχων συμβάλλει στην προώθηση της οργανωτικής ανάπτυξης. Γιατί είναι έτσι; Η ρύθμιση στόχου λειτουργεί επειδή επηρεάζει τις επιλογές ενός ατόμου. δίδει κατεύθυνση στις επιδιώξεις ενός ατόμου. Επιπλέον, ένας συγκεκριμένος, υψηλός στόχος αυξάνει την προσπάθεια κάποιου ατόμου, παρατείνει την επιμονή και επιδιώκει την αναζήτηση στρατηγικών για την επίτευξή του. Ένας στόχος είναι ένα ρυθμιστικό σύστημα για την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την προσαρμογή της συμπεριφοράς του ατόμου. Οι στόχοι παρέχουν νόημα σε άλλα χωρίς νόημα καθήκοντα. Δίνουν στους ανθρώπους μια αίσθηση ολοκλήρωσης. Με λίγα λόγια, η επίτευξη συγκεκριμένων υψηλών στόχων αυξάνει την αποτελεσματικότητα ενός ατόμου, μια καθολική ανάγκη. (Kessler, 2013)

## **2.9 Θεωρία του Lewin**

Οι οικονομολόγοι ανακαλύπτουν εκ νέου την κεφαλαιακή θεωρία μετά την αποτυχία των παραδοσιακών μακροοικονομικών προσεγγίσεων για την επαρκή εξήγηση της ανεργίας, της οικονομικής ανάπτυξης και της παραγωγικότητας. Ο Peter Lewin υποστηρίζει ότι οι προσεγγίσεις που βασίζονται σε κατασκευές ισορροπίας σημαίνουν τον κρίσιμο ρόλο της τεχνολογικής καινοτομίας αγοράς και προτείνει ότι η οικονομική θεωρία προχωρά από την υπόθεση της ισορροπίας. Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να κατανοήσουμε την οικονομική εξέλιξη και τον ρόλο του κεφαλαίου σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο. Οι δείκτες αυτοί επεκτείνονται σε μια εξέταση του ανθρώπινου κεφαλαίου, των επιχειρηματικών κύκλων και της οικονομίας των ιδρυμάτων. Ένα κεντρικό θέμα αυτής της σειράς είναι η σημασία της κατανόησης και της αξιολόγησης της οικονομίας της αγοράς από μια προοπτική ευρύτερη από τη στατική οικονομία του τέλει ανταγωνισμού και της βέλτιστης Pareto.

Η λειτουργία παραγωγής είναι μια μεταφορική διάταξη (Lewin 1995). Πρόκειται για μια μαθηματική συντομογραφία για μια διαδικασία εισροών-εκροών. Η χρήση της προκλήθηκε κυρίως από μια προσπάθεια καταγραφής του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσονται οι οικονομίες. Είναι η βάση της θεωρίας της σύγχρονης ανάπτυξης και της λογιστικής ανάπτυξης, της προσπάθειας να απαντηθεί η ερώτηση: ποιοι παράγοντες αντιπροσωπεύουν την παρατηρούμενη ανάπτυξη στην οικονομία και σε

ποιο βαθμό; Έτσι, απαντά επίσης στην ερώτηση: Τι εξηγεί τα κέρδη των διαφόρων εισροών και των ιδιοκτητών τους; Η σύγχρονη θεωρία των κεφαλαίων 73, Η αγωγή της παραγωγής  $Q$  φαίνεται να προκύπτει σταθερά και αναπόφευκτα από την εφαρμογή των συνολικών εισροών  $K$  και  $N$ . και οι τρεις έχουν αναγνωριστεί με διάφορα στατιστικά μεγέθη. (Lewin, Peter. 1999)

## 2.10 Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams

Οι αρχές της ισότητας ήταν κατά πολλούς τρόπους η συμβολή του σε αυτό το έργο, διότι στόχος του ήταν να αντιμετωπίσει μια πτυχή του νόμου και έθεσε μια γενική πραγματεία που βασιζόταν στη νομολογία και των δύο χωρών. Το ίδιο το έργο της σύνταξης μιας πραγματεία η οποία θα απευθυνόταν στο νομικό ακροατήριο και στις δύο πλευρές των συνόρων, ήταν πολύ φιλόδοξη, διότι έθεσε ερωτήματα σχετικά με το τι εννοούσε η ισότητα. Ο κλασικός ορισμός βρισκόταν στην Ηθική του Αριστοτέλη, 1717, σύμφωνα με την οποία ορισμένες φορές ήταν απαραίτητο οι κανόνες δικαίου να προσαρμόζονται ή να τροποποιούνται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου η αυστηρή τήρηση ενός κανόνα θα οδηγούσε σε αδικία.

Ωστόσο, ούτε οι Άγγλοι ούτε οι Σκωτσέζοι δικηγόροι υποστήριξαν ότι η ισότητα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί απλώς για την παύση άδικων νόμων. Σύμφωνα με τα λόγια του σύγχρονου κυρίου Bankton του Kames, το δικαστήριο της συνόδου δεν είχε καμία δίκαιη εξουσία να δώσει ανακούφιση «όπου η συνταγή του νόμου είναι σαφής και όμως συμβαίνει να πέφτει πολύ σκληρή σε μια συγκεκριμένη περίπτωση». (Kames, Henry, Lobban, Michael. 2014)

## 2.11 Υπόδειγμα Porter και Lawler

Το 1980 οι Porter και Lawler ανέπτυξαν μια πολύ διαφορετική θεωρία, όταν υποστήριξαν πως η ικανοποίηση στην εργασία είναι αποτέλεσμα και όχι αιτία. Σύμφωνα με αυτούς οι λέξεις παρακίνηση, ικανοποίηση και απόδοση είναι πάρα πολύ διαφορετικές, οι οποίες όμως έχουν σχέση μεταξύ τους. Το υπόδειγμα λοιπόν βασίζεται σε τέσσερις παράγοντες: προσπάθεια, απόδοση, ανταμοιβές και ικανοποίηση. «Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στις διάφορες αμοιβές, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα συνεχές κύκλωμα, καθόσον ο εργαζόμενος πρέπει να αποδίδει συνέχεια για να διατηρήσει τις αμοιβές που απολαμβάνει ή να επιτύχει νέες» (Μπογκά-Καρτέρη, 2003).

**Προσπάθεια:** η προσπάθεια είναι το αποτέλεσμα της υποκίνησης, εξαρτάται επίσης, από το πόσο πρέπει να προσπαθήσει, με το τι απόδοση θα έχει (τι περιμένει πως θα λάβει ως ανταμοιβή ο εργαζόμενος), αλλά και με το τι αξία έχει για αυτόν προσωπικά η ανταμοιβή που θα λάβει.

**Απόδοση:** η έννοια αυτή εξαρτάται εκτός από το κατά πόσο προσπάθησε ο εργαζόμενος κατά την παρακίνηση, και αποτελείται από 3 μεταβλητές, 1) οι ικανότητες του ατόμου, 2) ο ρόλος του στην εταιρία και 3) τα μέσα που του διατέθηκαν από την εταιρία για την επίτευξη του στόχου.

**Ανταμοιβές:** οι ανταμοιβές χωρίζονται σε δυο βασικές κατηγορίες, εσωτερικές και εξωτερικές, και είναι το αποτέλεσμα που παίρνει από την προσπάθεια αλλά κυρίως από την απόδοση.

**Ικανοποίηση:** η ικανοποίηση έχει άρρηκτη σχέση με την ανταμοιβή που λαμβάνει ο εργαζόμενος και την σχέση με το δίκαιο που αισθάνεται ο εργαζόμενος ότι έχει η δική του ανταμοιβή με τις ανταμοιβές των άλλων.

## 2.12 Ιστορικό

Η Ιστορία της Κυπριακής Αστυνομίας αρχίζει με την εγκαθίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας, το 1960. Με βάση τις πρόνοιες του Συντάγματος, ιδρύθηκαν στην Κύπρο δύο Σώματα Ασφάλειας. Το Σώμα της Αστυνομίας, που είχε την ευθύνη αστυνόμευσης των αστικών περιοχών, και το Σώμα της Χωροφυλακής, το οποίο ανέλαβε την αστυνόμευση των αγροτικών περιοχών.



Σε ότι αφορά τα προηγούμενα χρόνια, τα πρώτα στοιχεία που υπάρχουν αναφέρονται στην περίοδο της Αγγλοκρατίας, το 1878.

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, έγινε και η πρώτη προσπάθεια για αναδιοργάνωση της Αστυνομίας, με τη ψήφιση του πρώτου Νόμου περί Αστυνομίας, το

1879. Οι αλλαγές συνεχίστηκαν μέχρι και το 1955, οπότε και άρχισε ο απελευθερωτικός αγώνας της ΕΟΚΑ

Ωστόσο, η σύγχρονη ιστορία της Κυπριακής Αστυνομίας, όπως όλοι τη γνωρίζουμε σήμερα, αρχίζει το 1960, με την ανεξαρτητοποίηση της Κύπρου από τη Μεγάλη Βρετανία.

Από το 1960 η Κυπριακή Αστυνομία διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στη διατήρηση και διαφύλαξη της ειρήνης και της έννομης τάξης και γενικά στην ομαλή λειτουργία της Δημοκρατίας.

## **2.13 Συγκρότηση**

Οι Υπηρεσιακές δραστηριότητες της Αστυνομίας κατανέμονται στους ακόλουθους τέσσερις βασικούς τομείς, κάθε ένας από τους οποίους εποπτεύεται από ένα Βοηθό Αρχηγό Αστυνομίας:

- (α) Διοίκηση
- (β) Επιχειρήσεις
- (γ) Εκπαίδευση
- (δ) Υπηρεσίες Υποστήριξης

Αναλυτικά, η διοικητική οργάνωση και διάρθρωση της Αστυνομίας έχει ως ακολούθως:

### **Τμήματα/Υπηρεσίες**

- Τμήμα Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού
- Τμήμα Τροχαίας Αρχηγείου
- Τμήμα Καταπολέμησης Εγκλήματος
- Τμήμα Τεχνολογικής Ανάπτυξης
- Τμήμα Πληροφορικής
- Υπηρεσία Εγκληματολογικών Ερευνών

### **Μονάδες**

- Υπηρεσία Αλλοδαπών και Μετανάστευσης
- Υπηρεσία Καταπολέμησης Ναρκωτικών
- Αστυνομική Ακαδημία Κύπρου

- Μηχανοκίνητη Μονάδα Άμεσης Δράσης
- Μονάδα Προεδρικής Φρουράς
- Λιμενική και Ναυτική Αστυνομία
- Μονάδα Αεροπορικών Επιχειρήσεων

### **Διευθύνσεις**

- Διεύθυνση Ευρωπαϊκής Ένωσης και Διεθνούς Αστυνομικής Συνεργασίας
- Διεύθυνση Ασφάλειας Αεροδρομίων
- Διεύθυνση Οικονομικών
- Διεύθυνση Επαγγελματικών Προτύπων Επιθεωρήσεως και Ελέγχου

### **Αστυνομικές Διευθύνσεις Επαρχιών**

- Λευκωσία
- Λεμεσός
- Λάρνακα
- Πάφος
- Αμμόχωστος
- Μόρφου
- Κερύνειας (Λόγω της Τουρκικής Εισβολής και συνεχιζόμενης κατοχής η Αστυνομική Διεύθυνση Κερύνειας δε λειτουργεί).

**\* Η Πυροσβεστική Υπηρεσία που λειτουργεί ως ανεξάρτητη Αστυνομική Διεύθυνση**

## **2.14 Εξουσίες**

Η Αστυνομία Κύπρου έχει την εξουσία να λειτουργεί σε όλη την Εδαφική Επικράτεια της Κυπριακής Δημοκρατίας με βάση τους πιο κάτω Νόμους και Κανονισμούς:

- Το σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας
- Τον Περί Αστυνομίας Νόμο 73(I) 2004
- Τους Περί Αστυνομίας Κανονισμούς
- Τις Αστυνομικές Διατάξεις
- Τον Ποινικό Κώδικα, Κεφ. 154
- Τον Περί Ποινικής Δικονομίας Νόμο Κεφ.9



- Τον Περί Επεξεργασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (Προστασία του Ατόμου) Νόμο 138 (Ι) 2001

Το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο υφίσταται και λειτουργεί η Αστυνομία καθορίζεται από το Σύνταγμα, τον Περί Αστυνομίας Νόμο 73(1) 2004, καθώς και άλλες νομοθεσίες που της παρέχουν την εξουσία για έρευνα, κράτηση, σύλληψη, ανάκριση και ποινική δίωξη των παραβατών του Νόμου.

## **2.15 Αποστολή**

Αποστολή της Αστυνομίας η προστασία της ζωής και της περιουσίας των ανθρώπων που ζουν, εργάζονται ή επισκέπτονται τη χώρα μας.

Για το σκοπό αυτό, η Αστυνομία ασκεί τις εξουσίες της σε όλο τον εδαφικό χώρο της Δημοκρατίας για τη διατήρηση του νόμου και της τάξης, τη διαφύλαξη της ειρήνης, την πρόληψη και εξιχνίαση του εγκλήματος και τη σύλληψη και δίωξη των παρανομούντων.

# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία Έρευνας

### 3.1 Εργαλεία

Όταν αναφερόμαστε στην μεθοδολογία μιας έρευνας, γενικότερα κάνουμε λόγο σε μια σειρά εργασιακών εργαλείων ποιοτικών η ποσοτικών. Ποσοτική έρευνα είναι η έρευνα στην οποία ο ερευνητής αφού αποφασίσει τι να μελετήσει συγκεντρώνει κυρίως ποσοτικά (αριθμητικά) δεδομένα από τους συμμετέχοντες, αναλύει τους αριθμούς αυτούς χρησιμοποιώντας την στατιστική, και διεξάγει την έρευνα με όσο το δυνατό πιο αμερόληπτο και αντικειμενικό τρόπο.

Η ποιοτική έρευνα από την άλλη είναι ένα είδος έρευνας όπου ο ερευνητής βασίζεται στις απόψεις των συμμετεχόντων. Κάνει γενικές ερωτήσεις και συγκεντρώνει δεδομένα που αποτελούνται σε μεγάλο βαθμό από λέξεις (ή κείμενο) από τους συμμετέχοντες. Περιγράφει και αναλύει αυτές τις λέξεις αναδεικνύοντας θέματα, και διεξάγει την έρευνα με υποκειμενικό και μεροληπτικό τρόπο. Βασίζεται στην επιστημολογία αντιθετικισμού (υποκειμενισμού) και παραδέχεται ότι η έρευνα επηρεάζεται από τις αξίες των ερευνητών που την διεξάγουν.

### 3.2 Ποσοτική Μέθοδος

Η ποσοτική μέθοδος επικεντρώνεται σε αριθμητικά δεδομένα και σε στατιστικές συγκρίσεις, στη μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων, όπως δηλαδή το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο. Η ετοιμασία του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε σε προηγούμενες μελέτες σχετικές βέβαια με το θέμα της διατριβής και συγκεκριμένα σε κάποια πρότυπα όπως τα πιο κάτω:

- Job Descriptive index
- Job Satisfaction survey
- Minnesota Satisfaction Questionnaire

Χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert πιο συγκεκριμένα στις ερωτήσεις δήλωσης βαθμού ικανοποίησης (1=πολύ μικρό βαθμό/καθόλου, 2=Μικρό βαθμό,

3=ούτε μικρό, ούτε μεγάλο βαθμό, 4=Μεγάλο βαθμο,5=πολύ μεγάλο βαθμό) και στις ερωτήσεις συμφωνίας/διαφωνίας (1=Διαφωνώ απόλυτα , 2=Διαφωνώ, 3=ουδέτερος/η, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα. Ακόμη χρησιμοποιήθηκε και η κλίμακα 1=Πολύ δυσαρεστημένος, 2= Δυσαρεστημένος, 3=Αναποφάσιτος, 4=Ευχαριστημένος, 5=Πολύ ευχαριστημένος.

### **3.3 Δείγμα Έρευνας**

Η έρευνα διεξήχθη στην Αστυνομία Κύπρου. Δόθηκε σε διάφορα τμήματα της Αστυνομίας σε εργαζομένους σύνολο 150 και τους ζητήθηκε να συμπληρωθεί ανώνυμα διατηρώντας τους κανόνες εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας. Τελικά συμπληρώθηκαν συνολικά 80 ερωτηματολόγια.

### **3.4 Δομή Ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την συγκέντρωση δημογραφικών στοιχείων, η δεύτερη αφορά ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση και η τρίτη περιέχει ερωτήσεις για τις εργασιακές σχέσεις.

Η πρώτη ενότητα αποτελείται από 6 ερωτήσεις που αναφέρονται σε στοιχεία, όπως φύλο, ηλικία, εισόδημα, ιεραρχία, κλάδος εργασίας, μορφωτικό επίπεδο. Η δεύτερη αποτελείται από 16 ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης (αμοιβές, σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, εκπαίδευση).

Η τρίτη ενότητα αφορά τις εργασιακές σχέσεις αποτελείται από 17 ερωτήσεις συμπεριλαμβανομένου του συνδικαλισμού, της διαπροσωπικές σχέσεις και την οικονομική κρίση. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου επισυνάπτεται στο παράρτημα.

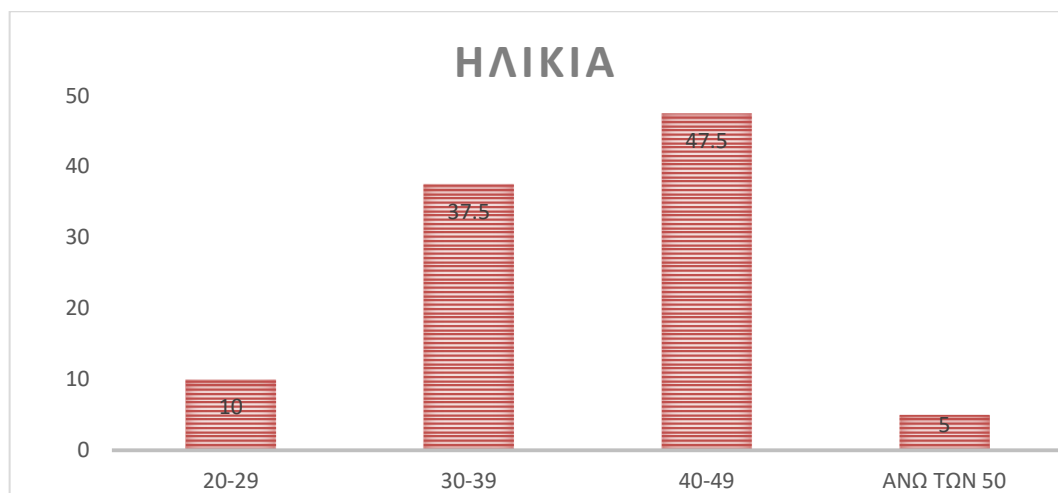
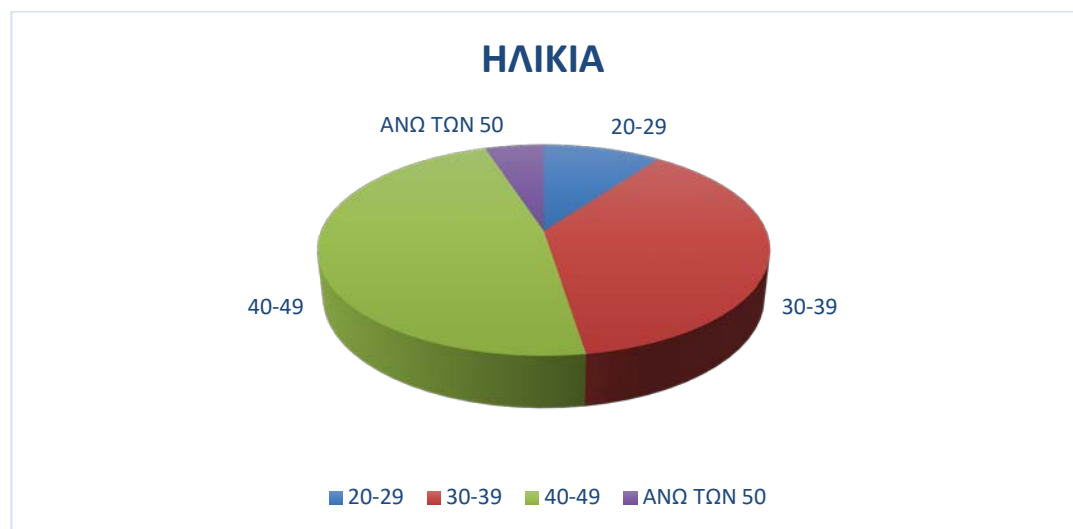
# Κεφάλαιο 4

## Αποτελέσματα Έρευνας

### 4.1 Μέρος I Δημογραφικά Στοιχεία

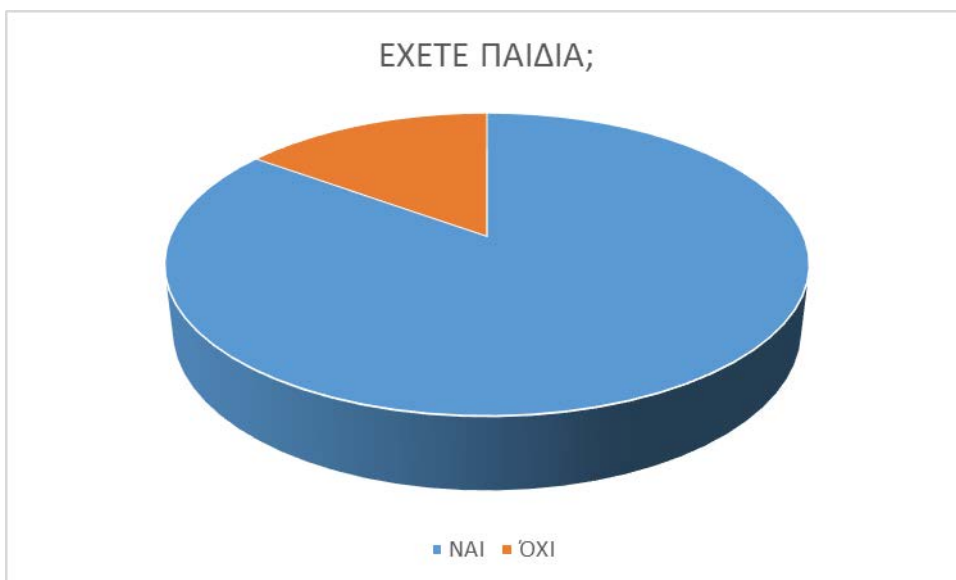
#### Φύλο/Ηλικία

Στην έρευνα συμμετείχαν 50 άνδρες και 30 γυναίκες. Οι ηλικίες των ερωτηθέντων φαίνονται στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα. Από 20-29 χρονών ήταν 8 άτομα (ποσοστό 10%), 30-39 χρονών 30 άτομα (ποσοστό 37,5 %), 40-49 38 άτομα (ποσοστό 47,5%) και άνω των 50 4 άτομα (ποσοστό 5%).



## Έχετε παιδιά

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες με ποσοστό 85% απάντησαν Ναι ενώ ένα ποσοστό 15% απάντησε Όχι.



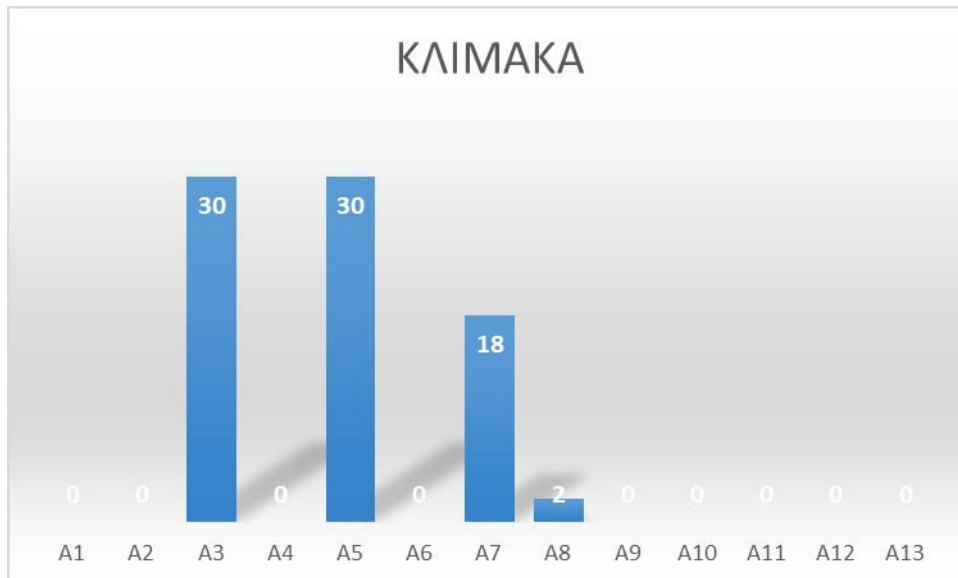
## Επίπεδο Εκπαίδευσης

Απόφοιτοι Λυκείου 35 άτομα (ποσοστό 43,75%), Απόφοιτοι Πανεπιστημίου 30 άτομα (ποσοστό 37,5%), Κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος 8 άτομα (ποσοστό 10%), Κάτοχοι Διδακτορικού διπλώματος 7 άτομα (ποσοστό 8,75%)



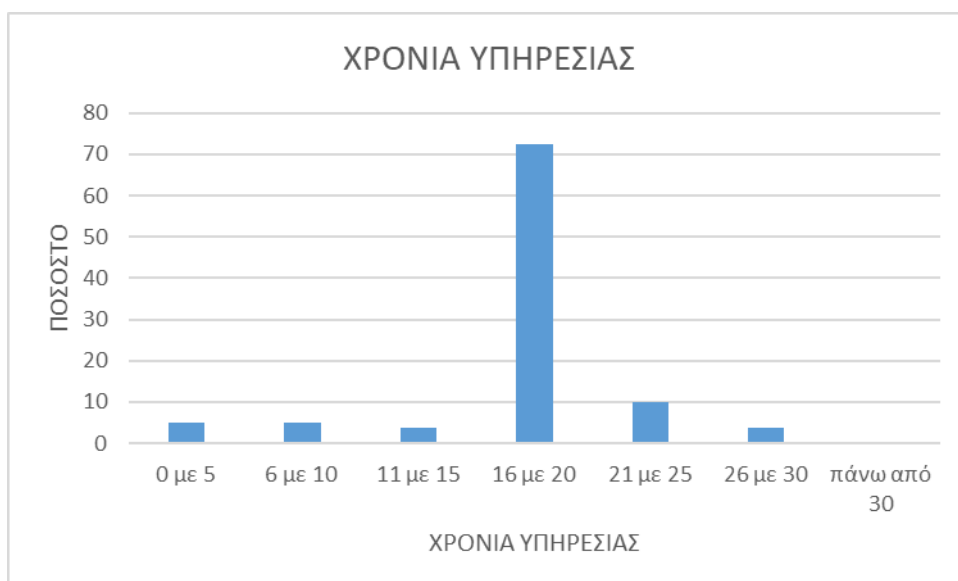
## Κλίμακες

Τα περισσότερα άτομα ήταν στις κλίμακες Α3 και Α5 όπως φαίνεται από το πιο κάτω σχεδιάγραμμα



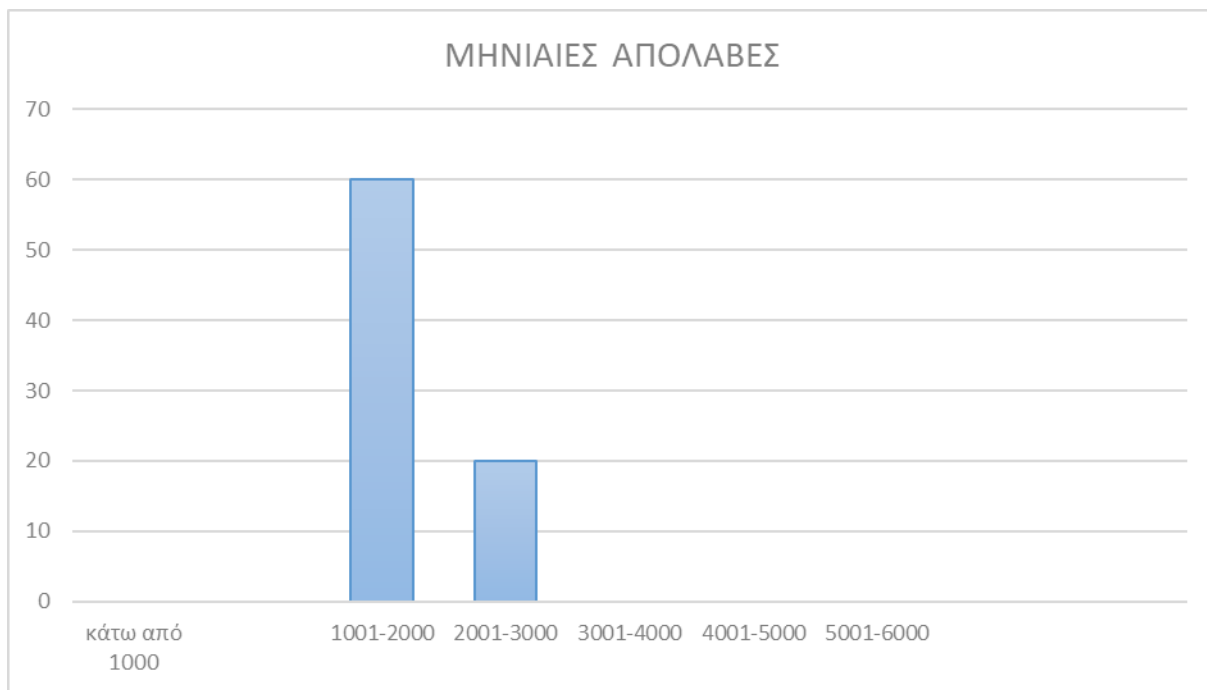
## Χρόνια Υπηρεσίας

Οι υπάλληλοι που εργάζονται στην υπηρεσία 0-5 χρόνια ήταν ποσοστό 5% του δείγματος, από 6-10 χρόνια 5%, από 11-15 3,75%, από 16-20 72,5%, από 21-25 10% και 26-30 3,75%.



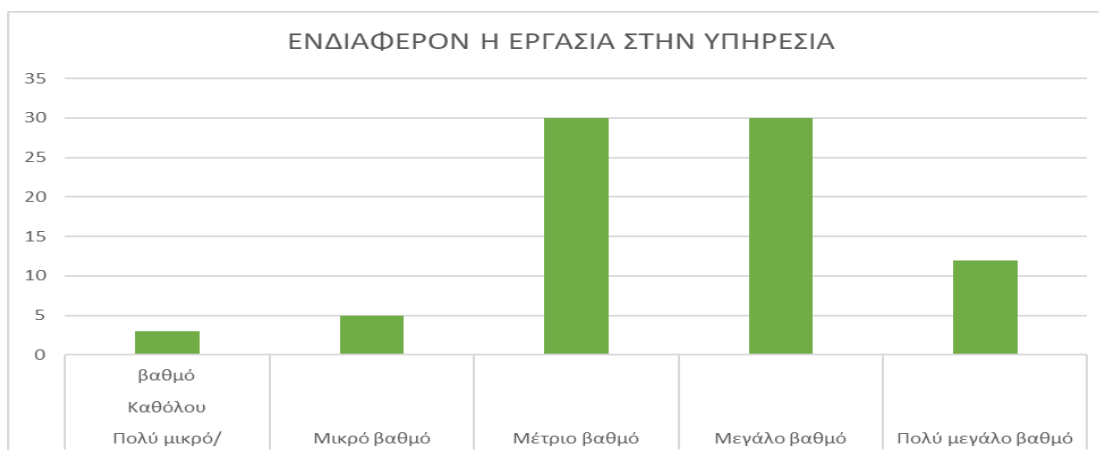
## Εισοδήματα

60 άτομα ( 75% του δείγματος) δήλωσαν μηνιαίες απολαβές 1001-2000 και 20 άτομα 2001-3000 (ποσοστό 25%). Κανένας υπάλληλος δεν έχει απολαβές πάνω από 3000 το μήνα.



## 4.2 Μέρος II Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν ότι η εργασία στην Υπηρεσία έχει μέτριο ή μεγάλο ενδιαφέρον όπως φαίνεται από τον πιο κάτω πίνακα.

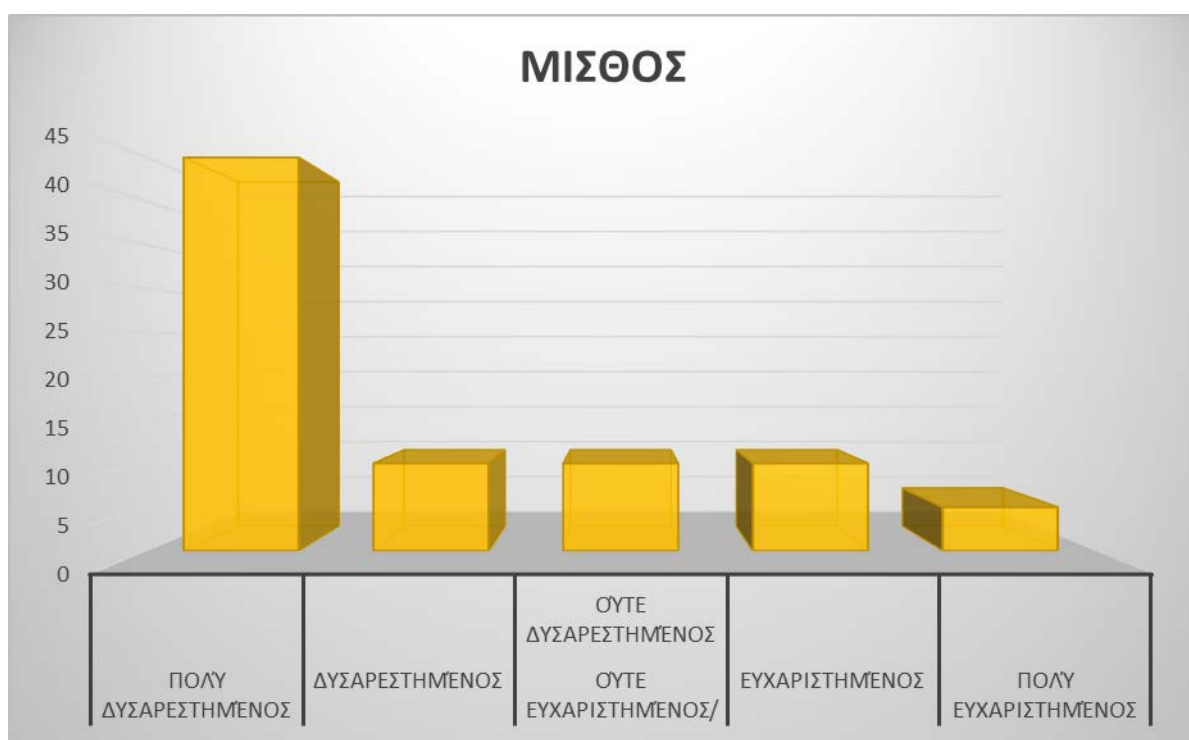


Στην ερώτηση κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους 5 δήλωσαν πολύ μικρό βαθμό/καθόλου ικανοποίησης, 10 μικρό βαθμό, 10 μέτριο βαθμό 25 άτομα μεγάλο βαθμό και 30 άτομα πολύ μεγάλο βαθμό.

Ακολούθως οι υπάλληλοι ρωτήθηκαν πόσο ικανοποιημένοι είναι από διάφορες πτυχές της εργασίας τους.

## Μισθός

Από τους ερωτηθέντες 45 απάντησαν πολύ δυσαρεστημένοι από τον μισθό τους (ποσοστό 56,25%), 10 δυσαρεστημένοι (12,5%), ούτε ευχαριστημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι 10 (12,5%), 10 ευχαριστημένοι (12,5%) και 5 άτομα πολύ ευχαριστημένοι.

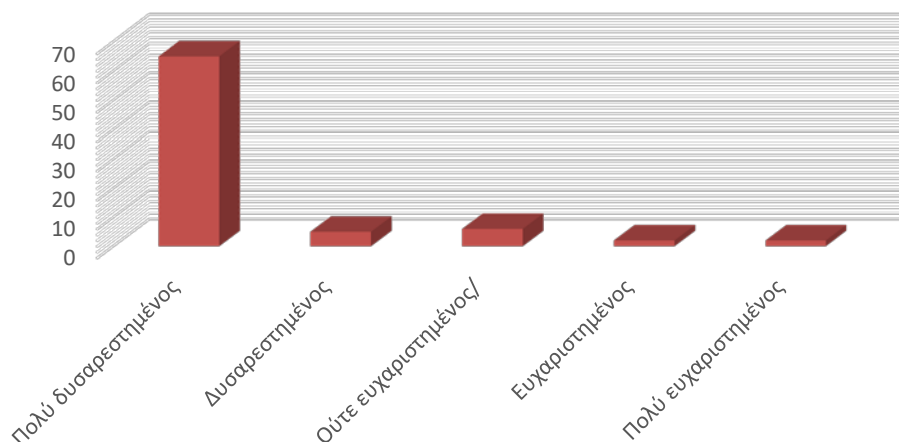


## Από το πως επιμερίζεται η δουλειά στο τμήμα

Οι απαντήσεις ήταν 65 άτομα πολύ δυσαρεστημένα, 5 άτομα δυσαρεστημένα, 6 άτομα ούτε ευχαριστημένος/ούτε δυσαρεστημένος, 2 άτομα ευχαριστημένα, 2 άτομα πολύ ευχαριστημένα.



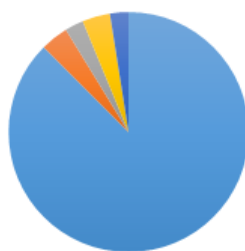
## ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ



### Από το στυλ του άμεσου προϊστάμενου

Τα άτομα που απάντησαν για το στυλ του άμεσα προϊστάμενου πολύ δυσαρεστημένα ήταν 70, δυσαρεστημένα 3, 2 ούτε ευχαριστημένος/ούτε δυσαρεστημένος, ενώ 3 ευχαριστημένα και πολύ ευχαριστημένα 2.

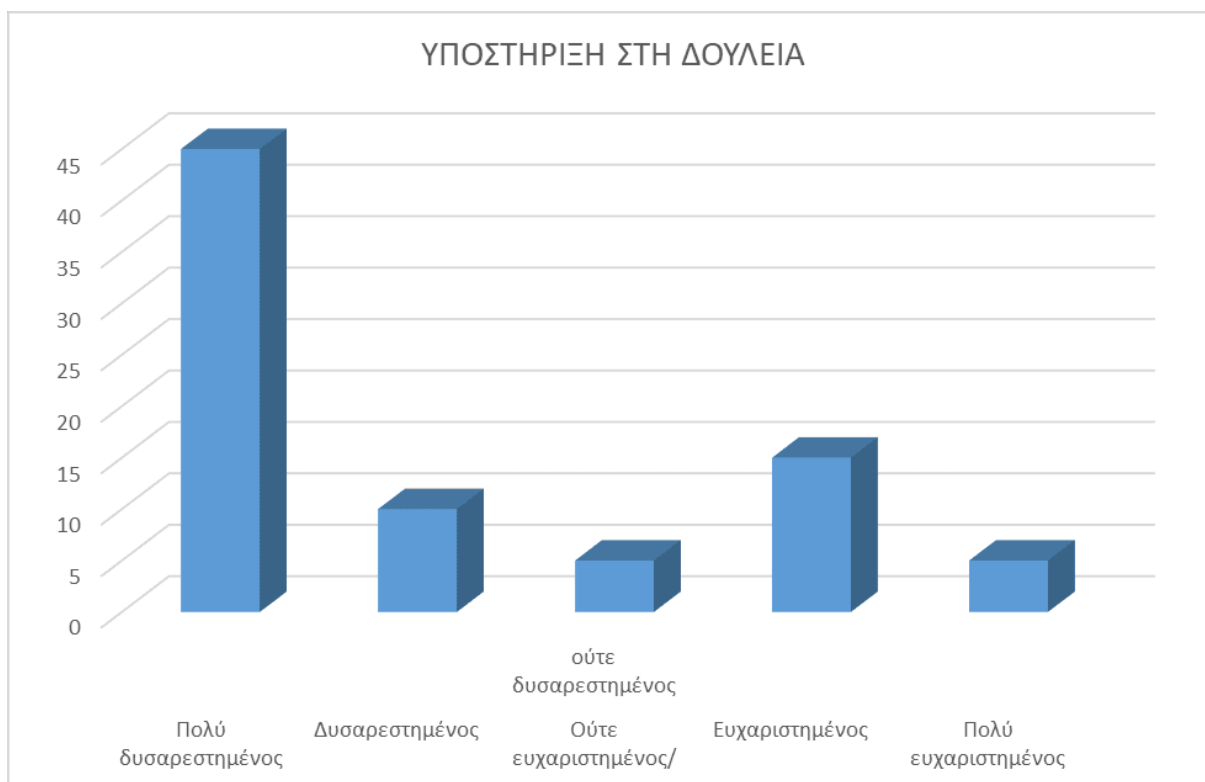
### ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ



- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δυσαρεστημένος
- Ούτε ευχαριστημένος/ούτε δυσαρεστημένος
- Ευχαριστημένος
- Πολύ ευχαριστημένος

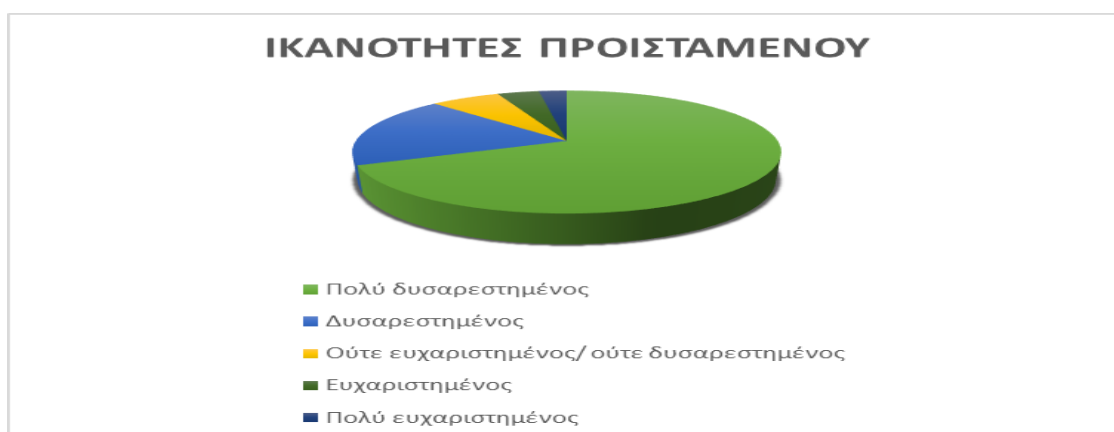
## Από την υποστήριξη στη δουλειά

Τα άτομα που απάντησαν για την υποστήριξη στη δουλειά, πολύ δυσαρεστημένα ήταν 45, δυσαρεστημένα 10, ούτε ευχαριστημένα/ούτε δυσαρεστημένα 5, ευχαριστημένα 15, πολύ ευχαριστημένα 5.



## Από τις ικανότητες του άμεσου προϊστάμενου σας

Όσον αφορά στις ικανότητες του άμεσα προϊστάμενου, πολύ δυσαρεστημένοι ήταν 55 άτομα (ποσοστό 68,75%), δυσαρεστημένοι 15 άτομα (ποσοστό 18,75%), ούτε ευχαριστημένος /ούτε δυσαρεστημένος 5 άτομα (ποσοστό 6,25%), ευχαριστημένα 3 άτομα (ποσοστό 3,75%) και πολύ ευχαριστημένα 2 άτομα (ποσοστό 2,5%).



## Από τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη/ανέλιξη

Για τις ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη, οι περισσότεροι ερωτηθέντες δήλωσαν πολύ δυσαρεστημένοι όπως φαίνεται από τον πιο κάτω πίνακα.



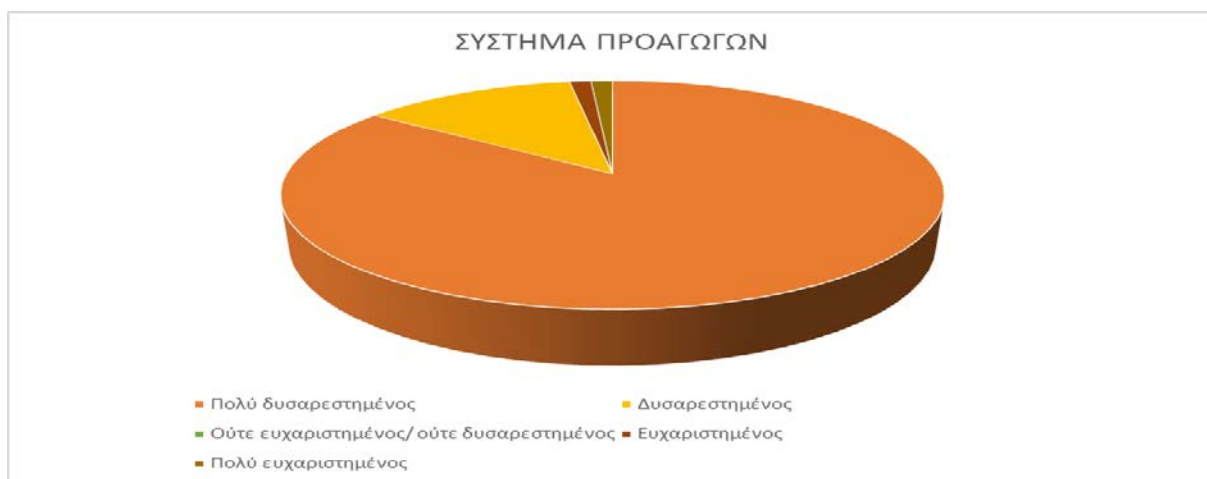
## Από τις ευκαιρίες για εκπαίδευση

Στην συγκεκριμένη ερώτηση, αν οι εργαζόμενοι είχαν ευκαιρίες για εκπαίδευση 50 άτομα (62,5%) ήταν πολύ δυσαρεστημένα, 10 άτομα (12,5%) ήταν δυσαρεστημένα, 10 άτομα (12,5%) ούτε ευχαριστημένα/ούτε δυσαρεστημένα, 8 άτομα (10%) ευχαριστημένα και πολύ ευχαριστημένα 2 άτομα (2,5%).



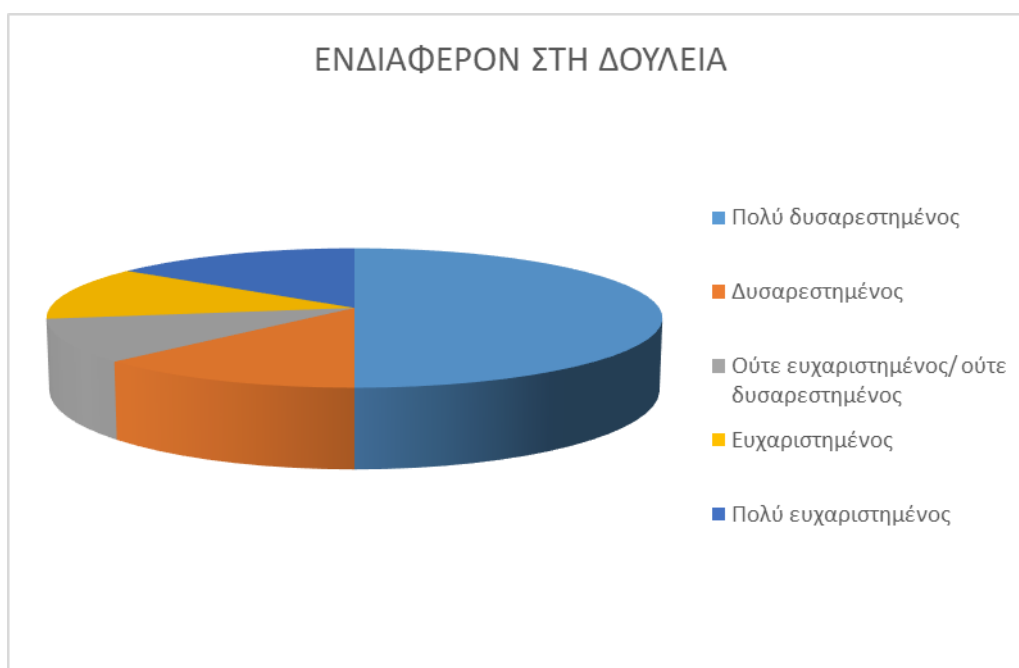
## Από το σύστημα προαγωγών στην Αστυνομία

Όπως δείχνει ο πιο κάτω πίνακας για το σύστημα προαγωγών στην Αστυνομία η πλειοψηφία δήλωσε πολύ δυσαρεστημένοι (85%) δυσαρεστημένοι (12,5%), Ευχαριστημένα (1,25%) και πολύ ευχαριστημένα (1,25%).



## Από το ενδιαφέρον που έχει η δουλειά

Οι ερωτηθέντες για το ενδιαφέρον που έχει η δουλειά τους, απάντησαν 40 πολύ δυσαρεστημένοι ποσοστό (50%), δυσαρεστημένα 10 ποσοστό (12,5%), 8 ούτε ευχαριστημένα/ούτε δυσαρεστημένα ποσοστό (10%), 10 ευχαριστημένα ποσοστό (12,5%) και πολύ ευχαριστημένα 12 ποσοστό (15%).



## Από τα συστήματα και τους μηχανισμούς ασφαλείας της Υπηρεσίας για τους εργαζομένους

Δόθηκαν απαντήσεις για τα συστήματα και τους μηχανισμούς ασφαλείας της Υπηρεσίας 45 πολύ δυσαρεστημένα ποσοστό (56,25%), δυσαρεστημένα 9 ποσοστό (11,25%), 12 ούτε ευχαριστημένα /ούτε δυσαρεστημένα ποσοστό (15%), 2 ευχαριστημένα ποσοστό (2,5%) και πολύ ευχαριστημένα 12 ποσοστό (15%).



## Από τις ευκαιρίες που έχετε να αναδείξετε τον εαυτό σας στο χώρο εργασίας

Οι ερωτηθέντες απάντησαν για τις ευκαιρίες να αναδείξουν τον εαυτό τους, στο χώρο εργασίας 68 πολύ δυσαρεστημένα ποσοστό 85%, δυσαρεστημένα 10 ποσοστό 12,5%, 1 ευχαριστημένος 1,25% και 1 άτομο πολύ ευχαριστημένο ποσοστό 1,25%.



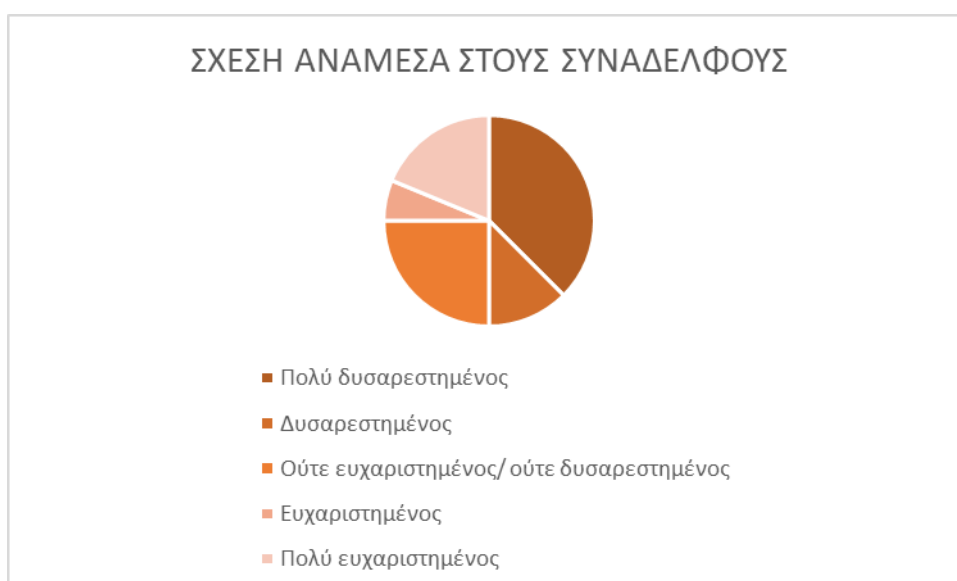
## Από την σχέση του άμεσα προϊστάμενου –υπαλλήλων

Οι ερωτηθέντες στην ερώτηση αυτή, για την σχέση προϊστάμενου υπαλλήλου, απάντησαν 40 πολύ δυσαρεστημένοι ποσοστό 50%, δυσαρεστημένοι 10 ποσοστό 12,5%, 8 ούτε ευχαριστημένοι/ούτε δυσαρεστημένα ποσοστό 10%, 10 ευχαριστημένα ποσοστό 12,5% και πολύ ευχαριστημένοι 12 ποσοστό 15%.



## Από την σχέση ανάμεσα στους συναδέλφους

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση, για την σχέση με τους συναδέλφους, ήταν 30 πολύ δυσαρεστημένος ποσοστό 37,5%, δυσαρεστημένοι 10 ποσοστό 12,5%, 20 ούτε ευχαριστημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι ποσοστό 25%, 5 ευχαριστημένοι ποσοστό 6,25% και 15 άτομα πολύ ευχαριστημένα ποσοστό 18,75%.



## Από την σχέση του τμήματος σας με άλλα τμήματα της Αστυνομίας

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση αυτή, για την σχέση με άλλα τμήματα, ήταν 68 πολύ δυσαρεστημένα ποσοστό 85%, δυσαρεστημένα 10 ποσοστό 12,75%, Ευχαριστημένοι 1 άτομο ποσοστό 1,25% και 1 άτομο πολύ ευχαριστημένο ποσοστό 1,25%.



### 4.3 Μέρος ΙΙΙ: Εργασιακές σχέσεις

Στην ερώτηση αν υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον άμεσα προϊστάμενο τους 45 διαφωνούν απόλυτα, 15 διαφωνούν, 2 είναι ουδέτεροι, 10 συμφωνούν και 8 συμφωνούν απόλυτα.

Οι ερωτηθέντες απάντησαν, στο αν ο άμεσα προϊστάμενος τους δείχνει ενδιαφέρον για τα προσωπικά τους θέματα και 50 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 62,5%, διαφωνώ 10 ποσοστό 18,75, ουδέτερος/η ποσοστό 10%, 2 συμφωνούν δηλαδή 2,5% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 10% ποσοστό 12,5.

Οι ερωτηθέντες απαντήσαν, στο αν ο άμεσα προϊστάμενος τους επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους στο τμήμα και 60 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 75%, διαφωνώ 8

ποσοστό 10%, 2 ουδέτερος/η ποσοστό 2,5%,2 συμφωνούν δηλαδή 2,5% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 8 ποσοστό 10/%.

Οι ερωτηθέντες, στο αν ο άμεσα προϊστάμενος τους φέρεται με σεβασμό όσον αφορά την απόδοση τους 60 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 75%, διαφωνώ 8 ποσοστό 10%, 2 ουδέτερος/η ποσοστό 2,5%, 2 συμφωνούν δηλαδή 2,5% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 8 ποσοστό 10%.

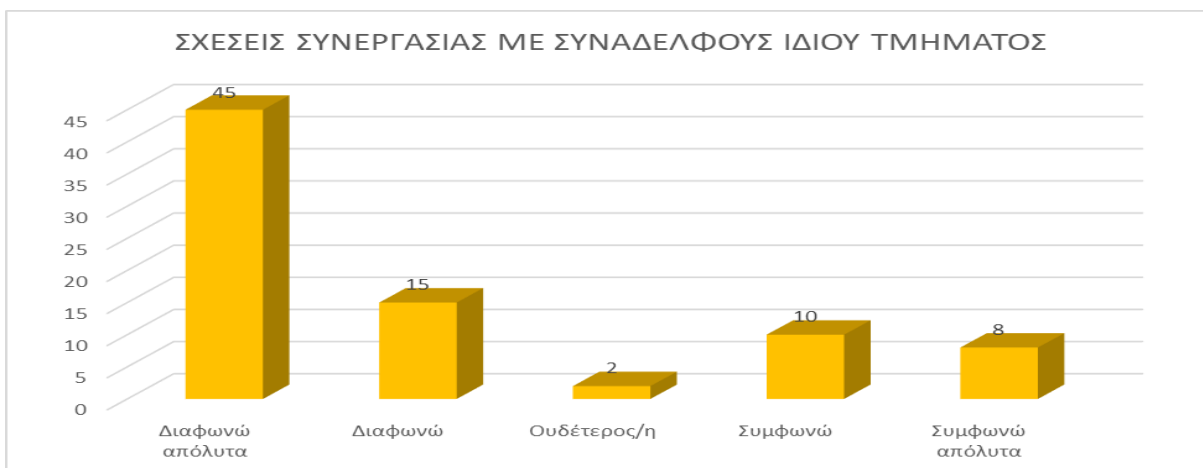
Οι ερωτηθέντες, στο αν λαμβάνουν επικοινωνιακό σχολιασμό 50 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 62,5%, διαφωνώ 10 ποσοστό 12,5%, 2 ουδέτερος/η ποσοστό 2,5%, 10 συμφωνούν δηλαδή 12,5% και συμφωνούν μόλις 8 ποσοστό 10%.

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ουδέτερος/η		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	Απόλυτα	Ποσοστό	Απόλυτα	Ποσοστό	Απόλυτα	Ποσοστό	Απόλυτα	Ποσοστό	Απόλυτα	Ποσοστό
24.Υπαρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον άμεσα προϊστάμενο μου	45	56%	15	19%	2	3%	10	13%	8	10%
25.Ο άμεσα προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για το πώς νιώθω στον χώρο εργασίας μου	50	63%	10	13%	8	10%	2	3%	10	13%
26.Ο άμεσα προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για προσωπικά μου θέματα όπως υγεία, οικογένεια	45	56%	15	19%	2	3%	10	13%	8	10%
27.Ο άμεσα προϊστάμενος μου επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους στο τμήμα	60	75%	8	10%	2	3%	2	3%	8	10%
28.Ο άμεσα προϊστάμενος μου φέρεται με σεβασμό όσο αφορά την απόδοση μου	60	75%	8	10%	2	3%	2	3%	8	10%
29.Λαμβάνω επικοινωνιακό σχολιασμό	50	63%	10	13%	2	3%	10	13%	8	10%

## Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ιδίου τμήματος

Εδώ δόθηκαν απαντήσεις, στο αν υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ιδίου τμήματος και 45 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 56,25, διαφωνώ 15 ποσοστό 18,75%, 2 ουδέτερος/η ποσοστό 2,5%, 10 συμφωνούν δηλαδή 12,5 και συμφωνούν απόλυτα μόλις 8 ποσοστό 10%.





## Έχω αναπτύξει με άλλους συναδέλφους μου διαπροσωπικές σχέσεις.

Εδώ δόθηκαν απαντήσεις, στο αν έχουν αναπτύξει με άλλους συναδέλφους διαπροσωπικές σχέσεις και 50 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 62,5%, διαφωνώ 10 ποσοστό 12,5%, 8 ουδέτερος/η ποσοστό 10%, 7 συμφωνώ δηλαδή 8,75% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 5 ποσοστό 6,25%.



## Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων

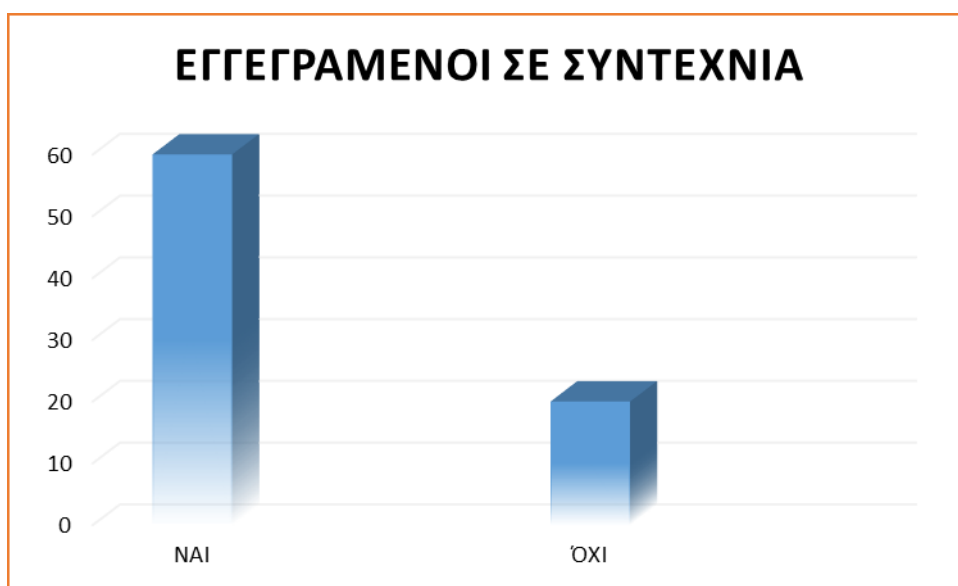
Εδώ δοθήκαν απαντήσεις, στο αν υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων και 50 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 62,5%, διαφωνώ 10 ποσοστό

12,5%, 8 ουδέτερος/η ποσοστό 10%, 2 συμφωνώ δηλαδή 2,5% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 12,5%.



## **Είστε εγγεγραμμένοι σε συντεχνία ;**

Οι 60 από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι είναι εγγεγραμμένοι σε συντεχνία με ποσοστό 75% και όχι 20 άτομα ποσοστό 25%.



## **Πληρώνεται κάποια συνδρομή στην συντεχνία σας;**

Οι 60 από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι πληρώνουν συνδρομή σε συντεχνία με ποσοστό 75% και όχι 20 άτομα ποσοστό 25%.



## Συμμετοχή στις συνδικαλιστικές διαδικασίες

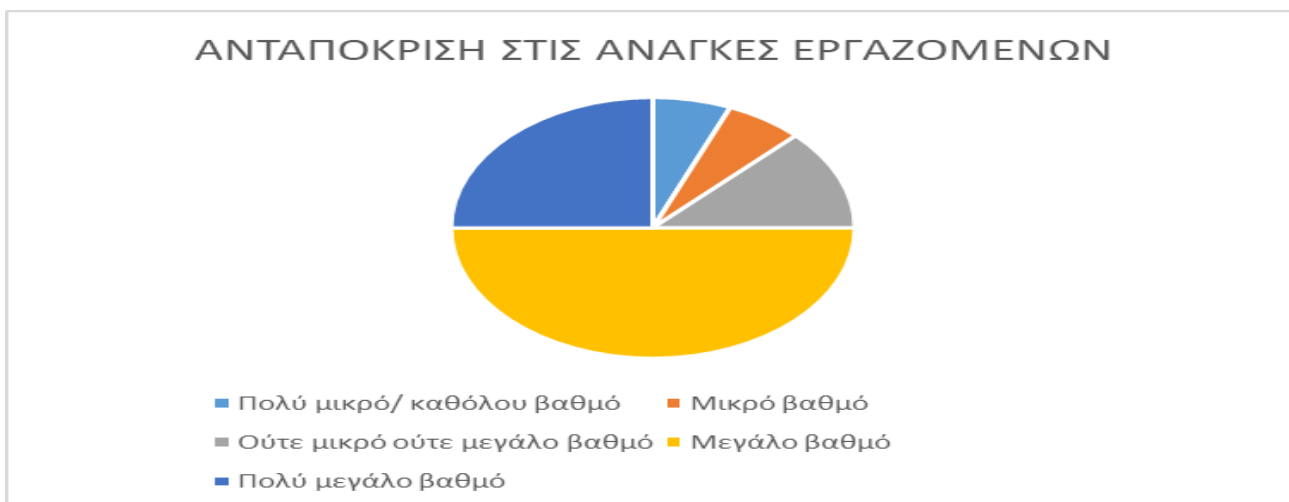
Σε πολύ μικρό/καθόλου βαθμό, δήλωσαν ότι συμμετέχουν στις συνδικαλιστικές διαδικασίες, 5 άτομα ποσοστό 6%, μικρό βαθμό 5 άτομα ποσοστό 6%, ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 10 ποσοστό 13%, μεγάλο βαθμό 20 άτομα ποσοστό 25% και πολύ μεγάλο βαθμό 40 άτομα ποσοστό 50%.



## Το συνδικαλιστικό κίνημα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων;

Σε πολύ μικρό/καθόλου βαθμό, δήλωσαν ότι 5 άτομα ποσοστό 6%, θεωρούν ότι το κίνημα τους δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Μικρό βαθμό 5 άτομα ποσοστό

6%, ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 10 ποσοστό 12,5%, μεγάλο βαθμό 40 ποσοστό 50% και πολύ μεγάλο βαθμό 20 ποσοστό 25%.



## Η αστυνομία είναι καλό μέρος εργασίας;

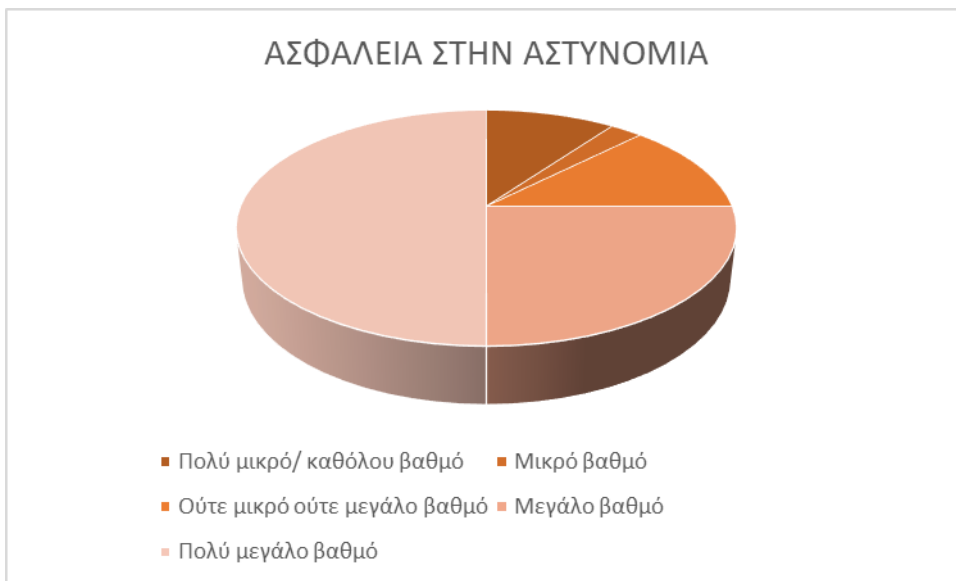
Εδώ πάλι οι ερωτηθέντες, απάντησαν εάν η Αστυνομία είναι κατάλληλο μέρος εργασίας, σε πολύ μικρό βαθμό/καθόλου βαθμό ότι 8 άτομα ποσοστό 10%, μικρό βαθμό 2 ποσοστό 3% ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 10 ποσοστό 13%, μεγάλο βαθμό 40 ποσοστό 50%, μεγάλο βαθμό 20 άτομα ποσοστό 25%.



## Υπάρχει ασφάλεια στην Αστυνομία;

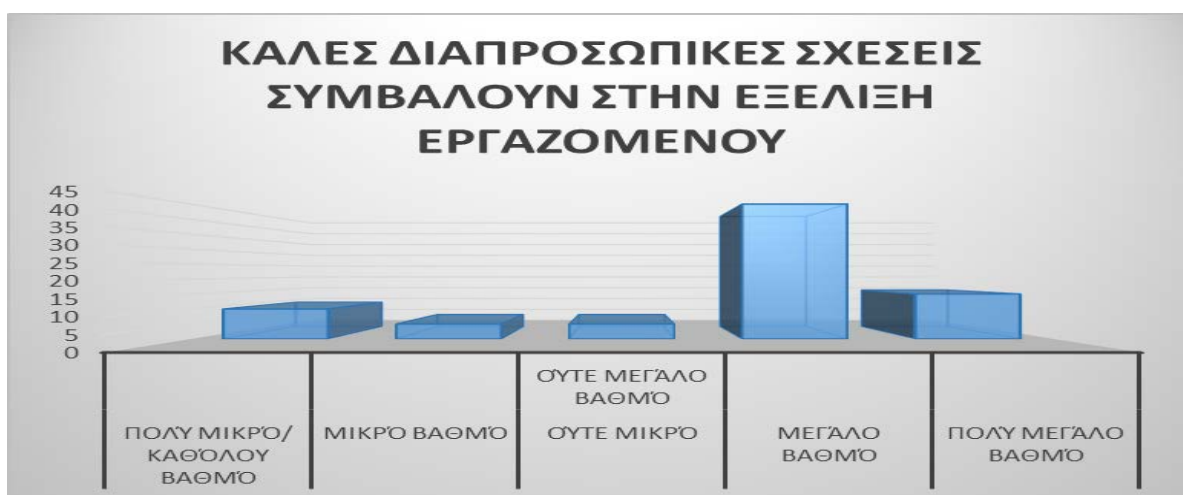
Εδώ πάλι οι ερωτηθέντες απάντησαν, εάν υπάρχει ασφάλεια στην Αστυνομία σε πολύ μικρό βαθμό/καθόλου βαθμό ότι 8 άτομα ποσοστό 10%, μικρό βαθμό 2 ποσοστό 3%,

ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 10 ποσοστό 13%, μεγάλο βαθμό 40 άτομα ποσοστό 50% και πολύ μεγάλο βαθμό 20 άτομα ποσοστό 25%.



## Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλουν στην εξέλιξη του εργαζομένου στην Υπηρεσία;

Οι ερωτηθέντες απάντησαν, εάν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην εξέλιξη του εργαζομένου σε πολύ μικρό βαθμό/καθόλου βαθμό ότι 10 άτομα ποσοστό 13%, μικρό βαθμό 5 άτομα ποσοστό 6%, ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 45 ποσοστό 56%, και πολύ μεγάλο βαθμό 15 ποσοστό 19%.



## Η πίεση λόγω φόρτου εργασίας συμβάλει στην επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων;

Στην ερώτηση αυτή, οι ερωτηθέντες έδωσαν απαντήσεις εάν η πίεση λόγω φόρτου εργασίας συμβάλει στην επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων και σε πολύ μικρό/καθόλου βαθμό 5 άτομα ποσοστό 6%, μικρό βαθμό 3 ποσοστό 4%, ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 2 ποσοστό 3%, μεγάλο βαθμό 15 άτομα ποσοστό 19% και πολύ μεγάλο βαθμό 55 άτομα ποσοστό 69%.



Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελούνται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τους μισθούς και τους μισθούς που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό. Τα σημεία κάτω από αυτό το μέρος ήταν εκεί για να ελέγξετε πόσο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι με τα επιδόματα που λαμβάνουν και τι είδους κίνητρα τους ενθαρρύνουν περισσότερο.

Το δεύτερο μέρος αφορούσε την ανάθεση νέων ρόλων στους εργαζομένους και οι ερωτήσεις εξέταζαν εάν λαμβάνουν την υποστήριξη από τη διοίκησή τους σχετικά με την ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων και ρόλων σε αυτούς ή όχι. Επίσης, εξετάζονταν εάν ενθαρρύνονται να αναλάβουν νέες ευθύνες και πώς αυτό επηρεάζει τα κίνητρα και την ικανοποίησή τους.

Το τρίτο και τελευταίο μέρος αφορούσε την εκτίμηση όπου η ερώτηση στοχεύει να πάρει τις απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με το εάν η εργασία τους αναγνωρίζεται και εκτιμάται από τη διοίκησή τους. Το τελευταίο μέρος αφορούσε και την αναγνώριση. Οι ερωτήσεις έδειχναν εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η εργασία

τους αναγνωρίζεται και με ποιο τρόπο και επίσης εάν η αναγνώριση της εργασίας επηρεάζει τα κίνητρά τους ή όχι.

Αναλύθηκαν οι απαντήσεις που πραγματοποιήθηκαν από 80 υπαλλήλους του οργανισμού και με βάση το ότι έχουν ληφθεί αρκετά ευρήματα τα οποία θα συζητηθούν στις επόμενες παραγράφους. Παρατηρείται ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι του οργανισμού δεν είναι ικανοποιημένοι και δεν έχουν κίνητρα.

Οι απαντήσεις έδειξαν ότι οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι με τα οικονομικά επιδόματα που λαμβάνουν από τον οργανισμό.

Επίσης, με βάση ότι δήλωσαν οι οικονομικές πτυχές επηρεάζουν πραγματικά την απόδοσή τους προς την εργασία, και η πλειονότητα τους, είπε ναι. Από τα παραπάνω συμπεράσματα μπορούμε να πούμε ότι είναι απαραίτητο όποιος είναι οικονομικά ικανοποιημένος με το τι παίρνει από τον οργανισμό να επηρεάσει θετικά το έργο της απόδοσής τους. Καθώς οι περισσότεροι από αυτούς δεν είναι ικανοποιημένοι οικονομικά, και βλέπουν ότι επηρεάζεται η απόδοσή τους αρνητικά. Επομένως αποτελεί παράγοντα κινήτρου στον οργανισμό.

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες αισθάνονται ικανοποιημένοι και παρακινημένοι όταν παίρνουν επιπλέον καθήκοντα και ευθύνες. Έτσι, η ανάθεση νέων ρόλων στους ανθρώπους είναι ένας καλός παράγοντας για να τους παρακινήσουμε. Και σύμφωνα με τον David, Louis, Micheal (2004), ο οποίος συμφώνησε ότι δίνοντας νέους ρόλους και ευθύνες στους ανθρώπους, θα έχουν κίνητρο να εργαστούν σκληρότερα.

Locke, Feren, McCaleb, Shaw και Denny, (1980), Guzzo, Jette, and Katzell, (1985), Judiesch, (1994), Trank, Rynes & Bretz, (2002) και Harrison, Virick, & Williams, (1996); Οι Trevor, Gerhart, & Boudreau, (1997), συμφώνησαν ότι οι χρηματοοικονομικές πτυχές και οι πληρωμές των εργαζομένων επηρεάζουν καθοριστικά την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι περισσότεροι από τους ερευνητές συμφώνησαν ότι οι μισθοί είναι πολύ σημαντικοί για την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων ως εκ τούτου και για την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Από τις παραπάνω γραμμές μπορούμε να πούμε ότι είναι σημαντικός παράγοντας για να παρακινηθούν οι άνθρωποι στην Αστυνομία Κύπρου. Η διοικητική υποστήριξη και η επικοινωνία με τους υπαλλήλους τους έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοσή τους και τους παρακινεί προς το καλύτερο. Είναι επίσης υπό την αναγνώριση και εκτίμηση

της διοίκησης για τους υπαλλήλους τους. Όπως (Salasiah, Zainab, Rosmawati, Ermy, 2010) δήλωσε ότι όταν οι διευθυντές εκτιμούν και επαινούν τους υπαλλήλους τους, τείνουν να εργάζονται και να αποδίδουν καλύτερα.

Σύμφωνα με αυτά, τα ευρήματα δείχνουν ότι περισσότεροι από τους μισούς υπαλλήλους λαμβάνουν μερικές φορές ανατροφοδοτήσεις από τη διοίκησή τους σχετικά με την εργασία τους και πάλι μεγάλος αριθμός απάντησε ότι η εργασία τους δεν αναγνωρίζεται και δεν εκτιμάται από τους προϊσταμένους τους.

Επιπλέον, λίγος αριθμός των συμμετεχόντων απάντησε ότι ενθαρρύνονται από τους προϊσταμένους τους να λάβουν αποφάσεις και δήλωσαν ότι συνήθως συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έτσι, περισσότεροι από τους μισούς από αυτούς δεν ενθαρρύνονται και δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων από τους προϊσταμένους τους. Ποιο είναι το σημείο που δεν είναι ικανοποιημένοι και παρακινημένοι; Έτσι, μπορούμε να σχολιάσουμε ότι οι παραπάνω υπάλληλοι είναι η μείωση της κίνησης, όπου οι Sara, Barry και Kathleen, 2004 ανέφεραν ότι αυτή η προσέγγιση φροντίζει τη σχέση μεταξύ των αναγκών και του τρόπου εκπλήρωσής της και κάθε άτομο έχει συγκεκριμένες κινήσεις που τον οδηγούν στην αυτοπραγμάτωση και ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τους εργαζομένους και το συναίσθημά τους ότι δεν ενθαρρύνονται για την εργασία και δεν τυχαίνουν εμπιστοσύνης να κάνουν τη δουλειά είναι ένας μεγάλος παράγοντας κινήτρου. Από τις απαντήσεις, το 75% των συμμετεχόντων απάντησε χωρίς για την επικοινωνιακή διαχείριση και 62,5 και πάλι όχι για την παρακολούθηση σχετικά με τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά. Απλώς τους δίνεται το καθήκον για να το κάνουν και αφήνονται μόνοι να το κάνουν. Είναι καλό να δίνετε εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους σχετικά με οποιεσδήποτε εργασίες και αρμοδιότητες έχουν, αλλά πρέπει να καθοδηγούνται για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και της απαιτούμενης εργασίας. Αφήνοντας τον υπάλληλο μόνο του χωρίς την υποστήριξη της διοίκησης ή ενός ανώτερου υπαλλήλου δεν θα υποκινηθεί προς την εργασία.

Ο έπαινος και η εκτίμηση έχουν θεωρηθεί σημαντικές προσεγγίσεις κινήτρων που έχουν υψηλό αντίκτυπο στους εργαζομένους στο κίνητρο. Στον οργανισμό, όπως φαίνεται στην ανάλυση δεδομένων, το 75% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η εκτίμηση είναι ο παράγοντας που θα τους παρακινήσει στο χώρο εργασίας. Η ίδια η δουλειά μπορεί να



είναι πολύ ικανοποιητική για έναν υπάλληλο, ειδικά τότε οι συνάδελφοι και οι επόπτες την ανταμείβουν με επαίνους ή απτά βραβεία. Τα ατομικά επιτεύγματα πρέπει να σημαίνουν κάτι για τον οργανισμό και πρέπει να επισημαίνονται στον έπαινο που θα βοηθήσει στην περαιτέρω αύξηση της παραγωγικότητας, θα κάνει τον υπάλληλο να αισθανθεί εκτίμηση και να δημιουργήσει ένα παράδειγμα για άλλους υπαλλήλους που θα ακολουθήσουν, γνωρίζοντας ότι θα ανταμειφθούν.

Έτσι, οι μη αναλυμένοι και μη εκτιμώμενοι υπάλληλοι θεωρούνται τα κύρια ζητήματα που οδηγούν τους υπαλλήλους να εγκαταλείψουν την προσπάθεια και τέλος τον οργανισμό. (Salasiah, Zainab, Rosmawati, Ermy, 2010).

Ο έπαινος και η εκτίμηση θεωρούνται ο ευκολότερος τρόπος για να χρησιμοποιηθούν τα κίνητρα και είναι τόσο ισχυρά. Οι Salasiah, Zainab, Rosmawati, Ermy, (2010) δήλωσαν επίσης ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι διευθυντές τους εκτιμούν και τους επαινούν, τείνουν να αποδίδουν καλύτερα, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Έτσι, οι εργαζόμενοι δεν είναι σε καλή κατάσταση όσον αφορά την εκτίμηση και τον έπαινο στις υπάρχουσες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό.

Πίσω στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, σχεδόν όλοι οι ερευνητές συμφωνούν ότι για να είναι οι διευθυντές κίνητρα, πρέπει να είναι ηγέτες. Όπως, η εκτίμηση, η αναγνώριση και η υποστήριξη είναι τα κύρια χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, έτσι οι ηγέτες θα παρακινούν περισσότερο τους υπαλλήλους τους από τους διευθυντές (Holly, Buttner και Dorothy, 1997).

Έτσι, σχεδόν το 87,5% από τους συμμετέχοντες βλέπουν ότι δεν λαμβάνουν την υποστήριξη από τη διοίκησή τους, η οποία καθυστερεί οποιαδήποτε εργασία ή δουλειά που χρειάζεται διεκπεραίωση. Είναι προφανές ότι η διοίκηση δεν αναγνωρίζει την εργασία των υπαλλήλων της και ως εκ τούτου δεν υπάρχει εκτίμηση. Προκειμένου να αποκτήσει την απόδοση των εργαζομένων και να γνωρίζει σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι του οργανισμού αποδίδουν διαφαίνεται ότι το 76,25% είναι πολύ δυσαρεστημένο. Είναι ένα βήμα για να ελέγξετε τη σχέση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων, των επιδόσεων των εργαζομένων και της επιχειρηματικής απόδοσης και παραγωγικότητας. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα θα έχουν καλή απόδοση, η επιχείρηση θα είναι σε καλή κατάσταση και θα αποδίδει και παράγει θετικά. Έτσι, οι

περισσότεροι από τους υπαλλήλους για παράγοντες ποιότητας εργασίας, αξιοπιστίας δεξιότητες επικοινωνίας, δεξιότητες υπηρεσιών, επαγγελματισμό, πρωτοβουλία και καινοτομία, επίλυση προβλημάτων και ηγεσία και ανάπτυξη είναι πολύ δυσαρεστημένοι. Είναι προφανές ότι οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δεν αποδίδουν καλά με τους περισσότερους από τους παράγοντες επιχειρηματικών απαιτήσεων. Αυτή είναι μια πολύ θετική σχέση μεταξύ των κινήτρων και των επιδόσεων των εργαζομένων (Bradley, 2004). Είναι κατανοητό ότι όταν ο εργαζόμενος δεν έχει κίνητρα δεν θα έχει καλή απόδοση. Μπορεί να κάνουν τη δουλειά που απαιτείται και τους ζητήθηκε, αλλά όχι με την αναμενόμενη ποιότητα και αριστεία.

Όπως δήλωσαν οι Bradle, Chyan, Bih-Huang και Hero, (2004), οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα θα κάνουν ό, τι μπορούν για να παρέχουν την υψηλότερη ποιότητα εργασίας και θα ενισχύσουν την απόδοση και την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση εξέτασε τη σχέση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων, των επιδόσεων και των επιδόσεων των επιχειρήσεων και της παραγωγικότητας, η οποία έδειξε ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ τους. Εάν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα, θα αποδίδουν σε ρυθμό που θα επηρεάσει θετικά την παραγωγικότητα και την απόδοση των επιχειρήσεων.

Η υπόθεση της οργάνωσης δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν αρκετά κίνητρα για να αποδώσουν με υψηλό ποσοστό καθώς επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Ο κύριος στόχος του κινήτρου στους εργαζομένους είναι οι προσεγγίσεις χρημάτων. Θεωρεί ότι τα χρήματα και οι μισθοί είναι το κίνητρο για τους υπαλλήλους τους. Με αυτόν τον τρόπο δεν επιτυγχάνουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και οι άνθρωποι αποθαρρύνονται.

Η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι είναι προφανές ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι οικονομικά και ικανοποιημένοι από το χρήμα, αλλά δεν είναι η μόνη προσέγγιση που χρειάζονται. Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους είναι ικανοποιημένοι με επιδόματα όπως δικαιώματα στέγασης και άδειας. Οι εργαζόμενοι βλέπουν επίσης ότι ο κύριος παράγοντας που τους επηρεάζει είναι το επικοινωνιακό στυλ της διοίκησης και η εκτίμηση που τους παρακινεί περισσότερο.

Γενικά, η άποψη των εργαζομένων σχετικά με τη στενή σύνδεση της παρακίνησης και αύξησης της παραγωγικότητας παρά τις διαφορές τους σε κάποιες ερωτήσεις φαίνεται να συγκλίνουν ως προς την σπουδαιότητα της ύπαρξης κινήτρων στην εργασία. Συγκεκριμένα, το 85% των εργαζομένων τα κρίνουν ως πολύ σημαντικά, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 12,5% σημαντικά πράγμα το οποίο δηλώνει και την αντίληψη των επιχειρήσεων αυτών της σπουδαιότητας παροχής κινήτρων στους εργαζομένους σε σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Αυτό αποδεικνύεται από πολλές βιβλιογραφικές αναφορές (π.χ. Danish-Ushman 2010).

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ των απαντήσεων των εργαζομένων σε κάποιες απαντήσεις. Για παράδειγμα, στην σημαντικότητα των επιμέρους κινήτρων (δηλαδή ηθικά ή υλικά), η πλειονότητα των εργαζομένων δηλώνουν ως σημαντικότερου τύπου παρακίνηση την οικονομική, ενώ άλλοι δηλώνουν την ηθική παρακίνηση. Οι απαντήσεις των εργαζομένων μπορούν να ερμηνευθούν με βάση την έμφαση που δίνουν στην παρακίνηση που είναι μετρήσιμη (δηλ. χρηματική) και τέτοια κίνητρα οικονομικά μπορούν να καλύψουν σημαντικές ανάγκες διαβίωσης του εργαζομένου.

Όσον αφορά τους οργανισμούς το συμπέρασμα που συνάγεται συμφωνεί με τη σύγχρονη βιβλιογραφία (Dobre 2013) που τονίζει την παροχή ηθικών κινήτρων από τους εργοδότες ως καθοριστικής σημασίας για την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Μάλιστα σε σημείο που, εάν δεν παρέχονται τέτοια κίνητρα στους εργαζομένους και είναι σταδιακά δυσαρεστημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους ή την εξωτερική πίεση από πελάτες, είναι πολύ πιθανόν ότι θα αναζητήσουν άλλη εργασία.

Σε σχέση με τους οργανισμούς ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι οι εργοδότες θεωρούν την αύξηση μισθού και την προαγωγή ως κίνητρα και λιγότερο ως φυσική εξέλιξη του εργαζόμενου. Αυτό εκφράζει την αντίληψη μεγάλου ποσοστού των ερωτηθέντων (85%), ανεξαρτήτως του νομικού πλαισίου που τα αντιμετωπίζει ως φυσική εξέλιξη στη σταδιοδρομία του εργαζόμενου. Μια εξήγηση ίσως θα ήταν ότι οι εργοδότες προσπαθούν να ενθαρρύνουν τη συνεχή προσπάθεια του εργαζόμενου, ώστε να επιτελέσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα καθήκοντά του (Lindner 1998).

Όσον αφορά στην σημαντικότερη μορφή υλικής παρακίνησης, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (56,25%) συμφωνούν ως προς την πιο αποτελεσματική μορφή, που

είναι η αύξηση μισθού. Όπως σύγχρονες μελέτες υποστηρίζουν (Shaw – Gupta 2015) η υλική παρακίνηση είναι ιδιαίτερα σημαντική στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, σε αντίθεση με προηγούμενες μελέτες κυρίως στη δεκαετία του 1990 που ισχυρίζονταν ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι αποτελεσματικά. Αυτό ακριβώς το συμπέρασμα προκύπτει και από τη δική μου έρευνα, καθώς από μια σειρά επιλογών που συμπεριλαμβάνονται στην κατηγορία 'υλική παρακίνηση', οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα έδειξαν ως σημαντικότερο κίνητρο την αύξηση των οικονομικών απολαβών από την εργασία τους. Τέλος, όπως οι Shaw – Gupta (2015) υποστηρίζουν, τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι τα μόνα που αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και τα ηθικά, όπως έδειξε και η έρευνά μου.

Όσον αφορά στην σημαντικότερη μορφή ηθικής παρακίνησης, η πλειονότητα των ερωτηθέντων (37,5%) κρίνουν ότι είναι η ύπαρξη ισχυρού ομαδικού πνεύματος στον εργασιακό χώρο. Παρατηρείται ότι, σύμφωνα και με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, στην σύγχρονη εποχή, οι εργαζόμενοι δουλεύουν πολύ περισσότερες ώρες από ό,τι προβλέπεται από τις εργασιακές συμβάσεις και από όσες αντιστοιχούν στην αμοιβή τους, πολλές φορές λόγω του ότι δεν έχουν πολλές επιλογές για εύρεση άλλης εργασίας, με καλύτερες προοπτικές και συνθήκες Ιωαννίδης - Οξούζη – Μαυρουδέας (2013). Η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, όπως είναι επόμενο, δημιουργεί προβλήματα και στην ιδιωτική ζωή των εργαζομένων, ιδίως όσων έχουν οικογένεια και παιδιά. Έτσι, λοιπόν, οι εργαζόμενοι κρίνουν ότι είναι απαραίτητο να βρεθεί μια ισορροπία στην εργασία τους, η οποία θα παρέχεται από τους εργοδότες τους, ώστε να διασφαλίσουν ότι αφ' ενός θα εργάζονται τις προβλεπόμενες ώρες και αφ' ετέρου ότι θα μπορούν να ανταποκριθούν στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, Αναφορά 'Οικογένεια και ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής', 2012).

Ως προς τις εργασιακές σχέσεις, έχει ενδιαφέρον να αναφέρουμε τις διαφορετικές απόψεις που φάνηκαν από τις σχετικές απαντήσεις των εργαζομένων. Φαίνεται ότι οι περισσότεροι (56,25%) τις κρίνουν αρνητικά, ενώ (62,5%) χαρακτήρισαν τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους επίσης αρνητικές. Αυτό, πρακτικά σημαίνει ότι οι διοίκηση του οργανισμού ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες της υπηρεσίας και λιγότερο με τις ανάγκες ή προσδοκίες των εργαζομένων. Έτσι, θα μπορούσαμε να δούμε την τάση των εργοδοτών να αντιλαμβάνονται τις σχέσεις με τους

υφισταμένους τους με θετικούς όρους και αντίθετα, την τάση των εργαζομένων να την αντιλαμβάνονται με λιγότερο θετικούς όρους .

# Κεφάλαιο 5

## Συζήτηση Αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς όπως αναδεικνύουν όλες οι έρευνες που διερευνούν ψυχολογικά και κοινωνικά φαινόμενα οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση των ευρημάτων της. Αρχικά ο πρώτος περιορισμός της παρούσας μελέτης έγκειται στην μέθοδο συλλογής δεδομένων που επιλέχθηκε δηλαδή στο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, καθώς και στο δείγμα που χρησιμοποιήθηκε. Ένας αναπόφευκτος και μη ελέγξιμος κίνδυνος είναι αυτός ο υποκειμενικός χαρακτήρας των απαντήσεων (Zalaquett,C.P,&Wood,R.J. 1997). Ως εκ τούτου η μέθοδος του ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς είναι ευάλωτη στο ενδεχόμενο της μεροληπτικής αυτοπαρουσίασης των συμμετεχόντων, στην τάση για κοινωνικά αποδέκτες επιθυμητές συγκαταβατικές απαντήσεις ή στην τάση του ατόμου να απαντά σε όλες τις ερωτήσεις με τρόπο που είναι κοινά αποδεκτός, λόγω της ενδεχομένης επίδρασης κάποιων σταθερών στοιχείων της προσωπικότητας του που θα προτιμούσε να μην αποκαλύψει. Όσον αφορά το δείγμα της παρούσας μελέτης, το γεγονός ότι αυτή προήλθε αποκλειστικά από μέλη της Αστυνομίας Κύπρου δεν επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων στο συνολικό πληθυσμό. Επιπρόσθετα μεταβλητές όπως το μορφωτικό επίπεδο δεν αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης. Επιπλέον η οικονομική κρίση και η πανδημία που έπληξε την Κύπρο και την ανθρωπότητα είναι πολύ πιθανόν να επηρεάζει τις απαντήσεις των ερωτώμενων.

Προσέγγιση κινήτρων και η επίδρασή τους στην ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων:

Παρά τον αριθμό των θεωριών που έχουν μελετηθεί από τους ερευνητές, έχουν έρθει να τονίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία των διαφορετικών προσεγγίσεων κινήτρου για την απόδοση των εργαζομένων.

Οι προσεγγίσεις κινήτρων έχουν οριστεί ως εργαλεία και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους. Μερικές από τις προσεγγίσεις είναι:

Έπαινος - μία από τις αποτελεσματικές μεθόδους χρησιμοποιείται για να παρακινήσει τα άτομα.

Το να ευχαριστούμε και να θαυμάζουμε τα άτομα είναι οι πιο συνηθισμένοι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων. Είναι εύκολο στη χρήση και λέγεται φυσικά συνήθως και από την καρδιά. Κοιτάζοντας τα μάτια του υπαλλήλου μπροστά σε άλλους και να πω ευχαριστώ, σημαίνει πραγματικά πολλά (Salasiah, Zainab, Rosmawati, Ermy, 2010). Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την αναγνώρισή τους για εξαιρετική δουλειά και την αίσθηση ότι εκτιμώνται ως άτομο. Ο έπαινος τείνει να έχει ακόμη μεγαλύτερο νόημα και κίνητρο (David, Louis, Micheal, 2004). (ID, 1983) δήλωσε ότι ο έπαινος ήταν η απάντηση των περισσότερων υπαλλήλων που ρωτήθηκαν σχετικά με τα κίνητρα. Επίσης, οι συμμετέχοντες από διαφορετικά σεμινάρια σχετικά με τα κίνητρα συμφώνησαν ότι ο έπαινος είναι το πιο σημαντικό πράγμα όταν παρακινούνται οι εργαζόμενοι. Εκτός από αυτό, η ID διευκρίνισε ότι ο έπαινος είναι ο πιο ισχυρός από τις ανθρώπινες ανάγκες. Όταν πρόκειται για την καλύτερη απόδοση από τους υπαλλήλους, ο έπαινος πρέπει να βρίσκεται στην κορυφή της λίστας προσεγγίσεων κινήτρων.

Όταν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι οι διευθυντές τους εκτιμούν και τους επαινούν, τείνουν να αποδίδουν καλύτερα, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων (Salasiah, Zainab, Rosmawati, Ermy, 2010). Έτσι, όσο περισσότεροι διευθυντές επαινούν τους υπαλλήλους τους, τόσο πιο εύκολα θα είναι τα καθήκοντα και τόσο πιο παραγωγικοί θα είναι. Επιπλέον, όταν οι διευθυντές αναζητούν έναν τρόπο να συμπληρώσουν τους υπαλλήλους τους στην εργασία τους, είναι μια μεγάλη προσπάθεια. Σερβίρετε για να ενημερώσουμε τους υπαλλήλους ότι εκτιμάται η δουλειά τους και όσα έχουν επιτευχθεί μέχρι τώρα (David, Louis, Micheal, 2004).

Μισθός / μισθοί / προσαυξήσεις - όλες αυτές είναι προσωρινές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους.

Οι περισσότερες έρευνες και μελέτες έχουν αποδείξει ότι τα χρήματα και οι πληρωμές είναι σημαντικές για τους υπαλλήλους σε σχέση με άλλα κίνητρα, καθώς η απόκτηση πολλών χρημάτων είναι ένα πλεονέκτημα για την προώθηση των κινήτρων. Διευκρινίζει

ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι οικονομικά, παρακινούνται στην εργασία και εργάζονται σκληρά.

Οι οικονομικές πτυχές όπως οι πληρωμές, τα επιδόματα, οι μισθοί και οι αναπηδήσεις αυξάνονται και επηρεάζουν θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων ως αποτέλεσμα μιας μελέτης που έγινε από τους Locke, Feren, McCaleb, Shaw και Denny (1980), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εισαγωγή ατομικών αμοιβών, αυξάνεται ποσοστό παραγωγικότητας από 9% σε 17%. Έτσι, είναι προφανές ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα και ικανοποίηση, η παραγωγικότητά τους αυξάνεται που προσθέτει αξία σε ολόκληρη την επιχείρηση. Επίσης, οι Guzzo, Jette και Katzell (1985), έχουν κάνει ανάλυση σχετικά με τα προγράμματα κινήτρων και την παραγωγικότητα, διαπίστωσαν ότι οι οικονομικές πτυχές και οι πληρωμές είναι η μεγαλύτερη επίδραση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, ο Judiesch, 1994 δήλωσε ότι η αύξηση των πληρωμών και των μισθών για άτομα από τους οργανισμούς, αυξάνει την παραγωγικότητα.

Επιπλέον, για να αισθάνονται ασφαλείς οι εργαζόμενοι όσον αφορά την εργασία, προτιμούν να λαμβάνουν καλούς μισθούς και επιδόματα παρά να λαμβάνουν εκτίμηση (Trank, Rynes, & Bretz, 2002). Ναι, η εκτίμηση είναι σημαντική για το κίνητρο των εργαζομένων, αλλά η προηγούμενη δήλωση εξηγεί ότι οι καλοί μισθοί είναι πιο σημαντικοί.

Από την άλλη πλευρά, όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλό ποσοστό απόδοσης και πολύ καλή εκτίμηση, φαίνεται να είναι ευαίσθητοι στο εάν η απόδοσή τους θα ανταμειφθεί με χρήματα και αύξηση των αμοιβών ή όχι (Harrison, Virick, & Williams, 1996; Trevor, Gerhart, & Boudreau, 1997). Έτσι, οι ανησυχίες για τα χρήματα είναι πάντα εκεί και είναι σημαντικό για τους υπαλλήλους να εργάζονται και να δίνουν.

Αναγνώριση - είναι ένα χρήσιμο θετικό εργαλείο όπου συνήθως οι άνθρωποι αναγνωρίζονται από την εργασία και τη δουλειά τους και βασίζονται στο ότι λαμβάνουν αναγνώριση.

Ο Pinar, (2011) δήλωσε ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται σκληρότερα όταν αναγνωρίζονται και εκτιμώνται για την προσπάθειά τους προς την εργασία και έχουν ανατεθεί καθήκοντα και αυτό είναι ένα απλό, εύκολο και ισχυρό σύστημα ενίσχυσης. Όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται και εκτιμώνται, κάνουν ό, τι μπορούν για να



αποδείξουν τις δεξιότητες, τα ταλέντα και τις ικανότητές τους. Επιπλέον, η αναγνώριση υπαλλήλων θεωρείται επίσης ένας τρόπος επικοινωνίας που ενισχύει και επιβραβεύει τα αποτελέσματα που δημιουργούν οι άνθρωποι για την επιχείρησή σας. Για αυτό, οι ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν ένα σύστημα αναγνώρισης το οποίο είναι ισχυρό τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τον οργανισμό (Hsiu-Fen, 2007). Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται εκτιμημένοι και αναγνωρισμένοι είναι πιο θετικοί για τον εαυτό τους και τις ικανότητές τους να συνεισφέρουν. Εγγυάται επίσης θετικό, παραγωγικό και καινοτόμο περιβάλλον οργάνωσης. Το να σας ευχαριστήσω ως αναγνώριση θα κάνει την επιχείρηση επιτυχημένη (David, Louis, Micheal, 2004). Ανάθεση Νέων ρόλων - συνήθως ικανοποιημένοι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερους ρόλους και ευθύνες λειτουργούν ως κίνητρα.

Τα ευρήματα παρέχουν μια σαφή εικόνα ότι η Αστυνομία Κύπρου στην έρευνα στερείται υπαλλήλων με κίνητρα. Εξετάστηκε η σχέση μεταξύ των υπαλλήλων με κίνητρα, της απόδοσής τους και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι με κίνητρα όχι μόνο επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας τους, αλλά και την απόδοση του οργανισμού και την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Κάθε μέλος του οργανισμού έχει κάποιες απαιτήσεις και προσδοκίες από τον οργανισμό από την πρώτη ημέρα που έγινε μέλος του. Μπορεί να μην γνωρίζει πώς να επιτύχει αυτές τις ανάγκες και τους στόχους, και εδώ ο ρόλος του διευθυντή γραμμής και του διευθυντή τμήματος έρχεται στην εικόνα. Για να γίνεις παρακινητής, είναι σημαντικό να είσαι ηγέτης για να ανακαλύψεις τι πραγματικά παρακινεί τους υπαλλήλους και είναι απαραίτητο να ανακαλύψεις τις θεμελιώδεις ανάγκες των εργαζομένων (Freeman, & Stoner, 1992).

Βάσει της βιβλιογραφικής επισκόπησης, του ερωτηματολογίου και των αναλύσεων που έγιναν είναι σαφές ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα και επομένως δεν έχουν καλή απόδοση που επηρεάζει την απόδοση και την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων.

Η ανάλυση δεδομένων έδειξε ότι η διοίκηση δεν έλαβε υπόψη κριτήρια και παράγοντες κατά την επιλογή της προσέγγισης κινήτρων για τους υπαλλήλους τους. Ναι, ο οργανισμός χρησιμοποιεί μια από τις προσεγγίσεις του κινήτρου που είναι οι μισθοί, οι μισθοί και τα μπόνους. Όμως, δυστυχώς, δεν επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων ώστε να υποκινηθούν.

Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να γνωρίζει ότι τα χρήματα και τα οικονομικά επιδόματα και οι πτυχές θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους σε κάποιο βαθμό, αλλά για να έχουν κίνητρα και ικανοποίηση και να επηρεάσουν θετικά την παραγωγικότητα του οργανισμού, πρέπει να λάβουν υπόψη άλλες προσεγγίσεις κινήτρων και παράγοντες όπως η εκτίμηση, η αναγνώριση και υποστήριξη διαχείρισης. Επιπλέον, οι διευθυντές πρέπει στην αρχή να επιλέξουν την καταλληλότερη θεωρία κινήτρων για την υπηρεσία τους και να μεταβαίνουν στο βήμα των προσεγγίσεων. Για τον οργανισμό το καλύτερο κίνητρο.

Η θεωρία είναι Maslow Η Ιεραρχία των Αναγκών θα είναι χρήσιμη καθώς σχεδόν κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές ανάγκες από τον άλλο. Και γνωρίζοντας και ακολουθώντας μια θεωρία κινήτρων, θα καταστεί σαφής ο χάρτης πορείας και η διαδικασία μπροστά από το τμήμα διαχείρισης και CE. Έτσι, όποιος έχει οικονομικά κίνητρα και έχει τις βασικές και ψυχολογικές του ανάγκες όπως καταφύγιο, φαγητό και νερό, η διαίρεση CE απαιτεί να τον παρακινήσει ανάλογα με το δεύτερο βήμα στην πυραμίδα που είναι οι ανάγκες ασφάλειας και όταν είναι ικανοποιημένοι από αυτό, πρέπει να κινηθούν στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας. Αυτό στο τέλος θα δώσει στο τμήμα CE μια συνολική έξοδο και αποτελέσματα που πραγματικά θα τους βοηθήσουν να προχωρήσουν στις επόμενες διαδικασίες. Επίσης, οι εργαζόμενοι θα έχουν κίνητρα και θα αποδίδουν πολύ προς την εργασία που θα αυξήσει την απόδοση και την παραγωγικότητα του οργανισμού.

Η εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης στον οργανισμό θα την οδηγήσει σίγουρα σε άτομα με υψηλά κίνητρα και υψηλό ποσοστό απόδοσης και συνεπώς θα βελτιώσει την απόδοση και την παραγωγικότητα της υπηρεσίας. Επιπλέον, αυτές οι συστάσεις διερευνώνται ευρέως στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ως καλές πρακτικές για την επίτευξη των εργαζομένων με υψηλό κίνητρο και απόδοσης. Όχι μόνο τα άτομα με κίνητρα θα ενισχύσουν την παραγωγικότητα του οργανισμού, αλλά και οι εργαζόμενοι θα είναι πιο καινοτόμοι και δημιουργικοί που θα μπορούσαν να βρουν άλλους ευεργετικούς τρόπους για να κάνουν τη δουλειά, λαμβάνοντας υπόψη την εξοικονόμηση κόστους και την υψηλή ποιότητα.

Ωστόσο, η εφαρμογή της προσέγγισης κινήτρων στον οργανισμό είναι μια διαδικασία υψηλής θετικής παραγωγής, πρέπει να γίνει με υψηλή συγκέντρωση και προσοχή από

τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Πρέπει επίσης να γίνει με έργο υψηλής προτεραιότητας και πρέπει να υπάρχει ευαισθητοποίηση για τους υπαλλήλους.

Ο σχεδιασμός της εργασίας ενός υπαλλήλου, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το κίνητρό του για εργασία. Ο σχεδιασμός της εργασίας περιλαμβάνει την δημιουργία θέσεων που θα αποτελούν πρόκληση και παράλληλα θα είναι ενδιαφέρουσες για τον εργαζόμενο, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά του και η απόδοσή του στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων. Οι τέσσερις προσεγγίσεις που αφορούν τον σχεδιασμό της εργασίας είναι, σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

- Η απλοποίηση της εργασίας: Ο στόχος αυτής της προσέγγισης σχεδιασμού θέσεων εργασίας είναι η τυποποίηση και η εξειδίκευση των εργασιών. Δυστυχώς αυτή η προσέγγιση δεν οδηγεί πάντοτε σε αυξημένα κίνητρα, καθώς οι θέσεις εργασίας μπορούν να γίνουν τετριμμένες.

- Διεύρυνση εργασίας: Ο στόχος αυτής της προσέγγισης είναι να συνδυάσει τα καθήκοντα και να δώσει εν τέλει στον εργαζόμενο μια ευρύτερη ποικιλία εργασιών.

- Εναλλαγή εργασίας: Ο στόχος αυτής της προσέγγισης είναι να μετακινούνται τακτικά οι εργαζόμενοι σε διαφορετικές εργασίες.

- Εμπλουτισμός Εργασίας: Η κατηγορία αυτή αποτελεί βασικό παράγοντα σχετικά με το κίνητρο των εργαζομένων στο σχεδιασμό θέσεων εργασίας, αφού στοχεύει στην ενίσχυση της πραγματικής εργασίας μέσω διαφόρων παρακινητικών μεθόδων.

Αρκετές μελέτες επικυρώνουν την αποτελεσματικότητα της χρήσης τεχνικών σχεδιασμού θέσεων εργασίας ως δυναμικό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Campion και Thayer είχε ως εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο σχεδίασης θέσεων εργασίας για να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο τα σχέδια εργασίας προωθούν τα κίνητρα που επηρεάζουν τους υπαλλήλους. Οι Campion και Thayer διαπίστωσαν ότι, οι θέσεις εργασίας με περισσότερα κίνητρα έχουν χαμηλότερες απαιτήσεις, καλύτερα επίπεδα ευημερίας και λιγότερες καταγγελίες σχετικά με την υγεία. Από την μελέτη διαπιστώθηκε επίσης ότι οι θέσεις εργασίας που σημειώνουν υψηλό βαθμό υποκίνησης, είχαν εργαζομένους που ήταν πιο ικανοποιημένοι και κινητοποιημένοι, με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης εργασίας και λιγότερες απουσίες από τον χώρο (Χατζηπαντελή, 1999:68).

Ο Hackman, διεξήγαγε μια μελέτη σχετικά με τον επανασχεδιασμό της εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και τα κίνητρα μέσω της διεύρυνσης ή του εμπλουτισμού της εργασίας. Από τα αποτελέσματα της μελέτης διαπιστώθηκε ότι ο επανασχεδιασμός μιας εργασίας μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, να αυξήσει την ποσότητα εργασίας και να αυξήσει την ικανοποίηση και το κίνητρο της εργασίας (Martín Cruz, et al, 2009).

Η τελευταία μελέτη σχετικά με τη σχεδίαση θέσεων απασχόλησης, διεξήχθη από τον Dunham, ο οποίος ήθελε να προσδιορίσει εάν υπήρχε σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών σχεδιασμού θέσεων εργασίας και των απαιτήσεων, όσον αφορά την ικανότητα απασχόλησης και την αποζημίωση. Ο Dunham πίστευε ότι οι οργανώσεις αγνοούσαν τις απαιτήσεις της εργασιακής απασχόλησης και την αποζημίωση, περιπτώσεις διεύρυνσης ή εμπλουτισμού των θέσεων εργασίας των υπαλλήλων. Με την μελέτη αυτή ο Dunham διαπίστωσε πιο συγκεκριμένα ότι, οι οργανώσεις δεν λάμβαναν υπόψη τους τις αυξημένες απαιτήσεις επαγγελματικής ικανότητας που συνεπάγονταν από τους εμπλουτισμούς των θέσεων εργασίας ή από τις διευρύνσεις, ενώ δεν αυξάνονταν και τα επίπεδα των αποζημιώσεων για τους υπαλλήλους στους οποίους είχαν δοθεί επιπλέον εργασιακά καθήκοντα (Φαναριώτη, 2001).

Το «Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας» ή αλλιώς όπως είναι διεθνώς γνωστό «Job Characteristics Model», όπως σχεδιάστηκε από τους Hackman και Oldham, επιχειρεί να χρησιμοποιήσει το σχεδιασμό της εργασίας για να βελτιώσει το εσωτερικό κίνητρο των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα δείχνει ότι κάθε εργασία μπορεί να περιγράψει με πέντε βασικά χαρακτηριστικά (Φαναριώτη, 2001)

- Ποικιλία δεξιοτήτων. Είναι ο βαθμός απαίτησης της χρήσης διαφορετικών δεξιοτήτων και ταλέντων, αναλόγως της εργασίας.
- Ταυτότητα εργασίας. Είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία έχει συμβάλει σε ένα ευδιάκριτο ευρύτερο έργο.
- Σημασία εργασίας. Είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία επηρεάζει τη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων.
- Αυτονομία. Είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει ανεξαρτησία, ελευθερία και διακριτικότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας.
- Ανατροφοδότηση της εργασίας. Είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος διαθέτει σαφείς, συγκεκριμένες, λεπτομερείς, εκτελέσιμες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της απόδοσης της εργασίας του.

Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας, συνδέει τις βασικές διαστάσεις των θέσεων εργασίας που αναφέρονται παραπάνω, με τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, με αποτέλεσμα την αύξηση του εσωτερικού κινήτρου των υπαλλήλων. Οι βασικές διαστάσεις που αναφέρονται παραπάνω, μπορούν να συνδυαστούν σε έναν ενιαίο δείκτη πρόβλεψης, ο οποίος ονομάζεται «Δείκτης δυναμικού κινητοποίησης» (Martín Cruz, et al, 2009).

Η αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί αρχικά με την εφαρμογή των «κύκλων ελέγχου ποιότητας». Οι κύκλοι ελέγχου ποιότητας περιλαμβάνουν μια ομάδα πέντε έως δέκα εργαζομένων που επιλύουν προβλήματα που συγκεντρώνονται και που σχετίζονται με την εργασία, όπως είναι για παράδειγμα η μείωση του κόστους, η επίλυση προβλημάτων ποιότητας και η βελτίωση των μεθόδων παραγωγής. Άλλα οφέλη από τους κύκλους ελέγχου ποιότητας περιλαμβάνουν την βελτιωμένη διαπροσωπική σχέση μεταξύ των εργαζομένων, την αυξημένη ατομική δέσμευση, περισσότερες ευκαιρίες έκφρασης των υπαλλήλων και υψηλότερα επίπεδα προσωπική ανάπτυξής τους (Roos & Van Eeden 2008).

Μια μελέτη από τον Marks και τους συνεργάτες του, επικεντρώθηκε στην εκτίμηση της επίδρασης των κύκλων ποιότητας στους συμμετέχοντες εργαζόμενους και διαπιστώθηκε ότι οι στάσεις των εργαζομένων που συμμετείχαν σε κύκλους ποιότητας επηρεάστηκαν στους τομείς που αφορούσαν την συμμετοχή, την λήψη αποφάσεων και την ομαδική επικοινωνία. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι οι ποιοτικοί κύκλοι μπορούν να παρέχουν στους υπαλλήλους ενημερωτική και κοινωνική υποστήριξη που μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση του εργασιακού κινήτρου τους (Roos & Van Eeden 2008).

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικού και οικογενειακού βίου είναι μια αντίληψη του εργαζόμενου για το πώς πρέπει να διατηρείται η σωστή ισορροπία μεταξύ του προσωπικού χρόνου, της οικογενειακής φροντίδας και της εργασίας, ώστε να επιτυγχάνονται ελάχιστες συγκρούσεις. Οι εργοδότες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ισορροπία εργασίας - προσωπικής ζωής ως κινητήρια τεχνική, εφαρμόζοντας προγράμματα ποιότητας ζωής. Παραδείγματα τέτοιων προγραμμάτων είναι η ευελιξία του ωραρίου, η ευεξία στο χώρο εργασίας και η στήριξη της οικογένειας. Τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα εργασίας μπορούν να επιτρέψουν σε έναν υπάλληλο να εργάζεται κάθε φορά που μπορεί, εφόσον όμως εργάζεται ορισμένες ώρες κάθε εβδομάδα, ενώ

ορισμένοι εργοδότες επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να εργάζονται από το σπίτι (Μπόγκα-Καρτέρη 2003).

Μερικές φορές οι εργοδότες χρησιμοποιούν χρονοδιαγράμματα ευέλικτων ωρών που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να ολοκληρώσουν την εργασία τους, όταν το επιλέξουν εκείνοι, αρκεί να παραμείνουν μέσα σε συγκεκριμένα όρια. Ένα πρόγραμμα ευεξίας μπορεί να περιλαμβάνει τη δυνατότητα άσκησης, την παροχή συμβουλών ή ακόμα και τη δημιουργία προγραμμάτων που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να χάσουν βάρος ή να σταματήσουν να καπνίζουν. Τα προγράμματα υποστήριξης της οικογένειας περιλαμβάνουν βοήθεια για γονείς – εργαζομένους και παιδική φροντίδα, ενώ ορισμένα προγράμματα επιτρέπουν στους εργαζόμενους να λείψουν για οικογενειακούς σκοπούς (Martín Cruz et al 2009).

Δεδομένου ότι οι περισσότερες έρευνες έχουν γίνει σε θεωρίες κινήτρων και την επίδρασή της στην απόδοση των επιχειρήσεων και των εργαζομένων, μπορούν να γίνουν έρευνες για προσεγγίσεις κινήτρων και τεχνικές που πρέπει να ακολουθούνται για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους σε έναν οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, μελλοντικές έρευνες μπορούν να γίνουν σχετικά με τον τρόπο απόκτησης ατομικών αναγκών και απαιτήσεων. Εργαλεία ή συνεντεύξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη των πληροφοριών που απαιτούνται για τις ατομικές ανάγκες

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

### Α.1 Έρευνα Προσωπικού Αστυνομίας Κύπρου

#### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΕΡΕΥΝΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ ΚΥΠΡΟΥ

Αγαπητοί συνάδελφοι

Μέσα στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής μελετώ την αξιοποίηση των κίνητρων στην αποτελεσματική οργάνωση και Διοίκηση στην Αστυνομία Κύπρου και θα σας παρακαλούσα να συμπληρώσετε το πιο κάτω ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις θα είναι ανώνυμες και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας που διεξάγω.

#### Μέρος Ι: Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ συμπληρώστε:

1. Φύλο  
Άνδρας   
Γυναίκα
2. Ηλικία  
20-29   
30-39   
40-49   
Άνω των 50
3. Έχετε παιδιά  
Ναι

Όχι

**4. Επίπεδο εκπαίδευσης**

Απόφοιτος/η Δημοτικού

Απόφοιτος/η Γυμνασίου

Απόφοιτος/η Λυκείου

Απόφοιτος/η Πανεπιστημίου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

**5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην Υπηρεσία;**

0-5

6-10

11-15

16-20

21-25

26-30

31+

**6. Ποιες είναι οι μηνιαίες απολαβές σας;**

Κάτω από 1000

1001-2000

2001-3000

3001-4000

4001-5000



5001-6000

Πάνω από 6000

**7. Παρακαλώ όπως προσδιορίσετε την εργασιακή σας θέση στην Ιεραρχία της υπηρεσίας κυκλώνοντας:**

A1      A4      A7      A10      A13

A2      A5      A8      A11

A3      A6      A9      A12

**Μέρος II: Εργασιακή Ικανοποίηση**

Διαλέγετε μια απάντηση στην κάθε οριζόντια γραμμή του πίνακα.

	Πολύ μικρό/ Καθόλου βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό
8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το αντικείμενο με το οποίο δραστηριοποιείται η υπηρεσία έχει για σας ενδιαφέρον					
9. Είστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας σας;					

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα πιο κάτω.

	Πολύ δυσανεστημένος	Δυσανεστημένος	Ούτε ευχαριστημένος/ ούτε δυσανεστημένος	Ευχαριστημένος	Πολύ ευχαριστημένος
10. Απο το μισθό σας					
11. Απο το πώς επιμερίζεται η δουλειά στο τμήμα					
12. Απο το στυλ ηγεσίας του άμεσου προϊσταμένου σας					
13. Απο την υποστήριξη στην δουλειά σας					

14.Απο τις ικανότητες του άμεσου προϊσταμένου σας					
15.Απο τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη /ανέλιξη					
16.Απο τις ευκαιρίες που έχετε για εκπαίδευση					
17.Απο το σύστημα των προαγωγών στην δημόσια Υπηρεσία					
18.Απο το ενδιαφέρον που έχει η δουλειά σας					
19.Απο τα συστήματα και τους μηχανισμούς ασφαλείας της Υπηρεσίας για τους εργαζομένους					
20.Απο τις ευκαιρίες να αναδείξετε τον εαυτό σας στο χώρο εργασίας					
21.Απο τη σχέση του άμεσα προϊστάμενου-υπαλλήλων					
22.Απο την σχέση ανάμεσα στους συναδέλφους					
23.Απο την σχέση του τμήματος σας με τα άλλα τμήματα της Αστυνομίας					

### **Μέρος III: Εργασιακές Σχέσεις**

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα παρακάτω.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
24.Υπαρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον άμεσα προϊστάμενο μου					
25.Ο άμεσα προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για το πώς νιώθω στον χώρο εργασίας μου					
26.Ο άμεσα προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για προσωπικά μου θέματα όπως υγεία, οικογένεια					
27.Ο άμεσα προϊστάμενος μου επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους στο τμήμα					
28.Ο άμεσα προϊστάμενος μου φέρεται με σεβασμό όσο αφορά την απόδοση μου					
29.Λαμβάνω εποικοδομητικό σχολιασμό					
30.Υπαρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ιδίου τμήματος					
31.Εχω αναπτύξει με άλλους συναδέλφους μου διαπροσωπικές σχέσεις					
32.Υπαρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων					

33. Είστε εγγεγραμμένος/η σε κάποια συντεχνία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

34. Πληρώνετε κάποια συνδρομή στην συντεχνία σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα παρακάτω;

	Πολύ μικρό/ καθόλου βαθμό	Μικρό βαθμό	Ούτε μικρό ούτε μεγάλο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό
35. Συμμετεχω στις συνδικαλιστικές διαδικασίες					
36. Το συνδικαλιστικό κίνημα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων					
37. Η Αστυνομία είναι καλό μέρος εργασίας					
38. Υπάρχει ασφάλεια στην Αστυνομία					
39. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλουν στην εξέλιξη του εργαζομένου στην Υπηρεσία					
40. Η πίεση λόγω φόρτου εργασίας συμβάλει στην επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων.					

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!**

# Βιβλιογραφία

Brewer, Jeffrey L.(2018), Dittman, Kevin C. Edition: Third edition. West Lafayette, Indiana : Purdue University Press.

Bradley, E.W., (2004). “The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories”, Journal of public administration research and theory

David, S., Louis, A. M., Micheal, I. M., (2004). “Why your employees are losing motivation”, Working Knowledge for business leaders

More, Harry W., and Terry L. More(2012), Effective Police Management : Striving for Accountability and Competence.

ΜΠΟΓΚΑ-ΚΑΡΤΕΡΗ, Καίτη, (2003), διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, University Studio Press Θεσσαλονίκη.

Κουτούζης, Μ., (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Πάτρα: Εκδ. ΕΑΠ.

ΦΛΩΡΟΣ, Χρήστος, (1993),Διοικητική των επιχειρήσεων, σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα.

Kriek, Drikus,(2019), Team Leadership : Theories, Tools and Techniques. KR Publishing,

Syptak, Michael J., Marshland, David W., Ulmer, Deborah (1999), Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice. American Academy of Family Pratices: News and Publications

Walston, S. L., & Association of University Programs in Health Administration. (2017).

Nandhakumar, B. Organisational Behaviour. Vol. First edition, Laxmi Publications Pvt Ltd, 2018.

Gupta, S. L.(2018) Edition: 3rd edition. Bengaluru : Laxmi Publications Pvt Ltd.

Mith, Ken G.; Hitt, Michael A.(2005) Oxford : OUP Oxford.

Kessler, Eric H.(2013) Thousand Oaks, California : SAGE Publications

Lewin, Peter(1999) Series: Foundations of the Market Economy. London : Routledge.

Kames, Henry Home; Lobban, Michael (2014) Series: Major Works of Henry Home, Lord Kames. Edition: Third edition. Indianapolis : Liberty Fund Inc.

Salasiah, H.H., Zainab, I., Rosmawati M., Ermy, A.R., (2010). “Methods of Increasing Learning Motivation among Students”, Procedia Social and Behavior Science

Sara L. Rynes, Barry Gerhart, and Kathleen A. Minette, (2004). "The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do", Human Resource Management

E. Holly Buttner and Dorothy P. Moore, (1997). "Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-Reported Motivations and Correlates with Success", Journal of Small Business Management

Danish, R. Q., & Usman, A. (2010) Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. International journal of business and management

Dobre, O. I. (2013) Employee motivation and organizational performance. Review of Applied Socio- Economic Research

Lindner, J. R. (1998) Understanding employee motivation. Journal of extension, DESSLER, Gary, 2012, Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, μετάφραση Μελισσούργος Γιώργος, εκδόσεις Κριτικοί, Αθήνα.

Zalaquett, C. P., & Wood, R. J. (1997). Evaluating Stress. A Book of Resources. London: The Scarecrow Press.

Bradley, E.W., (2004). "The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories", Journal of public administration research and theory

ID, G., (1983). "Basic motivation and decision style in organization management", International journal of management science,

Salasiah, H.H., Zainab, I., Rosmawati M., Ermy, A.R., (2010). "Methods of Increasing Learning Motivation among Students", Procedia Social and Behavior Science,

David, S., Louis, A. M., Micheal, I. M., (2004). "Why your employees are losing motivation", Working Knowledge for business leaders

Locke, E.A., Feren, D.B., McCaleb, V.M., Shaw, K.N., & Denny, A.T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K.D.

Guzzo, R. A., Jette, R. D., and Katzell, R. A. (1985). The effect of psychological based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. Personnel Psychology,

Pinar, G., (2011). "The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks", Procedia Social and Behavioral Sciences

Hsiu-Fen, L., (2007). "Effects of Extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions", Journal of Information Science

Danish, R. Q., & Usman, A. (2010) Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. International journal of business and management.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Φαναριώτη, Π. (2001) Διοίκηση Προσωπικού - Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009) The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of knowledge management*.

Roos, W., & Van Eeden, R. (2008) The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture: empirical research. *SA journal of industrial psychology*

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998) Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*.

Judiesch, M. K. (1994). The effects of incentive compensation systems on productivity, individual differences in output variability and selection utility. Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa.

Harrison, D. A., Virick, M., & Williams, S. (1996). Working without a net: Time, performance, and turnover under maximally contingent rewards. *Journal of Applied Psychology*.

Herzberg, F. (2003, January). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*,

Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*,

Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*

ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ Α., ΟΞΟΥΖΗ Ε., ΜΑΥΡΟΥΔΕΑΣ Σ.(2013), Απλήρωτες υπερωρίες στην Ελλάδα. Προσδιοριστικοί παράγοντες και θεωρητικές ερμηνείες

(Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, Αναφορά 'Οικογένεια και ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής', 2012).

Alderfer P. Clayton(1972), *Existence, Relatedness, and Growth: Human needs in organizational settings* ,Free Press

Herzberg Frederick (1968), *One more time: How Resources Management*,9<sup>th</sup> Edition, Financial Times, Pitman Publishing

Maslow Abraham H.(1970),*Motivation and personality*, Harper& Row

MC Clelland C. David (1961), *The Achieving society*, Van Nostrand  
Porter W. Lyman and Lawler E.E. III(1968), *Managerial Attitudes and Performance*,  
Irwin-Dorsey

Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Μεταίχμιο