

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



«Παρακίνηση Εργαζομένων στην Κύπρο κατά την Περίοδο της Πανδημίας COVID-19»

Χρίστος Σώζου

Επιβλέπων Καθηγητής
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα

Μάιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

«Παρακίνηση Εργαζομένων στην Κύπρο κατά την Περίοδο της Πανδημίας COVID-19»

Χρίστος Σώζου

Επιβλέπων Καθηγητής
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα

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

Μάιος 2021

Περίληψη

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στο χώρο της εργασίας, και κυρίως στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των σημερινών επιχειρήσεων, όπου οι στρατηγικοί στόχοι είναι επιθυμητό να συνάδουν και με την επίτευξη των προσωπικών στόχων του κάθε εργαζομένου, με σκοπό το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Με τις τρέχουσες συνθήκες της πανδημίας COVID-19, οι μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης ενδεχομένως να χρήζουν προσαρμογής με βάση τις νέες συνθήκες εργασίας. Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να αναγνωρίσει τις μεθόδους παρακίνησης και τα κίνητρα των εργαζομένων σε επιχειρήσεις στην Κύπρο και κατά πόσο αυτά διαφοροποιούνται με τις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν λόγω της πανδημίας COVID-19. Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο στάλθηκε τυχαία σε εργαζόμενους σε διάφορους τομείς της Κύπρου (δημόσιο, ιδιωτικό, ημικρατικό τομέα) και απευθύνθηκε σε συνολικά 80 εργαζόμενους. Τα κύρια αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μέθοδοι παρακίνησης στην Κύπρο αφορούν κυρίως την κάλυψη των εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων, σε μικρό βαθμό την αύξηση των αποδοχών, ενώ κυριαρχούν κίνητρα που σχετίζονται με την τρέχουσα πανδημία COVID-19 (ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, αναγκαία εφόδια για εξ' αποστάσεως εργασία). Επίσης, φάνηκε ότι η πανδημία COVID-19 έχει αλλάξει τη σειρά προτεραιότητας για τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους παρακίνησης, ως απόρροια των αλλαγών στον τρόπο ζωής και στον τρόπο εργασίας. Τέλος, ως απόρροια της ανάλυσης των στοιχείων που συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο, η εργασία από το σπίτι θα μπορούσε να λειτουργήσει σαν κίνητρο για τους εργαζόμενους, αλλά για τα δεδομένα της Κύπρου δεν είναι ακόμη ξεκάθαρο αν ο τρόπος αυτός μπορεί να αποδώσει το ίδιο ικανοποιητικά όσο και στο χώρο εργασίας.

Summary

Employee motivation is one of the most important factors in the workplace, and especially in the competitive environment of today's companies, where strategic goals are desirable to be consistent with the achievement of personal goals of each employee, in order to maximize results. With the current conditions of the COVID-19 pandemic, motivation methods and techniques may need adjustment to new working conditions. The aim of this master's thesis is to identify the methods of motivation and motivation of employees in companies in Cyprus and whether these differ with the new conditions created due to the COVID-19 pandemic. For the collection of the research data, the use of a questionnaire was chosen, which was randomly sent to employees in various sectors of Cyprus (public, private, semi-public sector) and addressed to a total of 80 employees. The main results showed that the motivation methods in Cyprus mainly concern the coverage of the internal incentives of the employees, to a small extent the increase of the salary, while incentives related to the current COVID-19 pandemic prevail (workplace safety, necessary supplies for distance work). It also appeared that the COVID-19 pandemic has changed the order of priority for the motivation methods used, as a result of changes in lifestyle and way of working. Finally, as a result of the analysis of the data collected from the questionnaire, work from home could act as an incentive for employees, but for the data of Cyprus it is not yet clear whether this way can perform as satisfactorily as in the workplace.

Ευχαριστίες

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υλοποιήθηκε χάρη στην άμεση ή έμμεση υποστήριξη κάποιων ατόμων και τα οποία θα ήθελα να ευχαριστήσω.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα, για τις χρήσιμες συμβουλές του, την άμεση ανταπόκριση του στα ερωτήματα που με απασχολούσαν, καθώς και για την άριστη συνεργασία που είχαμε μέχρι τη διεκπεραίωση της μεταπτυχιακής διατριβής.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη και την αγάπη μου στη σύζυγο μου Άντρη, για την αμέριστη συμπαράσταση της και την κατανόηση που έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iv
Summary.....	v
Ευχαριστίες.....	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	1
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	1
1.3 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	2
1.4 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	2
Κεφάλαιο 2.....	4
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	4
Κεφάλαιο 3.....	10
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	10
3.1 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ.....	10
3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	10
3.3 ΜΟΡΦΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	11
3.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	12
3.5 ΚΙΝΗΤΡΑ, ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	18
3.6 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID-19.....	20
Κεφάλαιο 4.....	21
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	21
4.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	22
4.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	22
4.3 ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	23
4.4 ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ.....	23
4.5 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	23
Κεφάλαιο 5.....	23
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	23
5.1 ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	24
5.2 ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ: ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	26
Κεφάλαιο 6.....	40
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.....	40

Κεφάλαιο 7	45
Επιλογές	45
Βιβλιογραφία	46
Παράρτημα	50

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στο χώρο της εργασίας, και κυρίως στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των σημερινών επιχειρήσεων, όπου οι στρατηγικοί στόχοι είναι επιθυμητό να συνάδουν και με την επίτευξη των προσωπικών στόχων του κάθε εργαζομένου, με σκοπό το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Τα κίνητρα είναι ένας βασικός παράγοντας που καθορίζει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, για το λόγο αυτό πρέπει να είναι ευανάγνωστα, ξεκάθαρα και κατανοητά και από την πλευρά της επιχείρησης αλλά και του εργαζομένου, ούτως ώστε να εξυπηρετούν τον σκοπό της δημιουργίας τους. Οι ανάγκες αυτές των εργαζομένων δεν είναι μόνο εκείνες που αφορούν τις οικονομικές απολαβές (μισθοδοσία), αλλά και κοινωνικές ανάγκες (διασυνδέσεις-συνεργασίες), ακόμη και ανάγκες για ανάπτυξη της ψυχής και του πνεύματος (επιμόρφωση- ηθική ικανοποίηση).

Οι εργαζόμενοι του σήμερα, έρχονται αντιμέτωποι με νέες προκλήσεις που δημιούργησε η πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19), καθώς έχει δημιουργηθεί ένα διαφορετικό πλαίσιο εργασίας. Στις τρέχουσες συνθήκες της πανδημίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναδιαμορφώσουν τους στρατηγικούς τους στόχους για μπορέσουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να συνεχίζουν να υπάρχουν και να εξελίσσονται. Ως εκ τούτου, ενδεχομένως θα πρέπει οι μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων να προσαρμοστούν κατάλληλα με βάση τις νέες συνθήκες εργασίας, ούτως ώστε να μπορέσουν να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό και επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

1.2 Σκοπός Έρευνας

Η έρευνα αυτή προσπαθεί να αναγνωρίσει τις μεθόδους παρακίνησης και τα κίνητρα των εργαζομένων στην Κύπρο και κατά πόσο αυτά διαφοροποιούνται με τις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν λόγω της πανδημίας COVID-19. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται προσπάθεια

αναγνώρισης των μεθόδων παρακίνησης των εργαζομένων σύμφωνα με τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας, ούτως ώστε να μπορέσει να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα στην απόδοση των επιχειρήσεων και διερεύνησης για ένα ιδανικό μοντέλο παρακίνησης των εργαζομένων με τις σημερινές συνθήκες που επικρατούν.

Για να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας, αρχικά μελετήθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο, οι μέθοδοι και οι θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα και ακολούθως η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου, τα οποία συμπληρώθηκαν από εργαζόμενους σε διάφορες επιχειρήσεις / οργανισμούς της Κύπρου.

1.3 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα

Για να υλοποιηθεί ο σκοπός της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής θα πρέπει να απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι παρακίνησης σε επιχειρήσεις της Κύπρου μέχρι σήμερα;
- Πώς επηρέασε η πανδημία COVID-19 τις μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων;
- Διερεύνηση εφαρμογής νέων μεθόδων παρακίνησης από επιχειρήσεις και αποτελεσματικότητα τους.

Το πρώτο ερώτημα απαντάται κυρίως μέσω της εκτενούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης στο Κεφάλαιο 3, αλλά γίνεται και προσπάθεια επιβεβαίωσης μέσω της έρευνας αυτής. Τα επόμενα ερωτήματα απαντώνται μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο (Παράρτημα) που ετοιμάστηκε στα πλαίσια της μεταπτυχιακής διατριβής στο Κεφάλαιο 5.

1.4 Δομή Εργασίας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι χωρισμένη σε 7 κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 αποτελεί την εισαγωγή, στην οποία γίνεται αναφορά στο γενικό πλαίσιο, στο σκοπό και τη σημαντικότητα της έρευνας, όπως επίσης και στα βασικά ερωτήματα τα οποία αναμένεται να απαντηθούν από αυτήν. Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα της μεταπτυχιακής διατριβής. Στο Κεφάλαιο 3 γίνεται αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο όσον αφορά το ορισμό της παρακίνησης των εργαζομένων, τη διαδικασία, τις μορφές, τις μεθόδους και τις πιο σημαντικές

θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα, όπως επίσης και αναφορά στις συνθήκες που δημιούργησε η πανδημία COVID-19. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και ο τρόπος συλλογής των πληροφοριών. Στο Κεφάλαιο 5 γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα που προέκυψαν από τα αποτελέσματα της έρευνας και προτάσεις βελτίωσης. Τέλος, στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζεται ο επίλογος και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

Για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και τρόπου λειτουργίας, κύριο στόχο αποτελεί η επιτυχία τους και να διατηρούν μια συνεχή ανέλιξη σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για να το πετύχουν αυτό πρέπει να διαχειρίζονται σωστά όλους τους διαθέσιμους πόρους, και οι εργαζόμενοι αποτελούν αναμφισβήτητα έναν από τους πιο σημαντικούς πόρους. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι, οι εταιρείες που έχουν τους εργαζόμενους ως βασικό πυρήνα της επιχείρησης, διατηρούν μια καλή σχέση μαζί τους και τους προωθούν προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, πετυχαίνουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα (Adi, 2000). Επίσης έχει αποδειχτεί ότι, εργαζόμενοι στους οποίους έχουν δοθεί τα κατάλληλα κίνητρα και γνωρίζουν τους στόχους που θέλουν να πετύχουν, προωθούν τις ενέργειες τους για να πετύχουν τους συγκεκριμένους στόχους που θέλουν (Nel, 2001). Επομένως, εάν εναπόκειται στη διοίκηση των επιχειρήσεων να καθοδηγούν τους εργαζόμενους για να πετύχουν τους στρατηγικούς στόχους της εκάστοτε επιχείρησης, είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρίσουν πρώτα τα κίνητρα και τους μεθόδους εφαρμογής τους. Η παρακίνηση των εργαζομένων θεωρείται η πιο πολύπλοκη διαδικασία για την οποία είναι υπεύθυνη η διοίκηση των επιχειρήσεων, καθώς οι λόγοι που δραστηριοποιούν τους εργαζόμενους αλλάζουν συνεχώς (Bowen and Radhakrishna, 1991).

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται διάφοροι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων. Οι πιο συνήθεις είναι: χρηματική επιβράβευση, ευκαιρίες ανέλιξης, ελαστικό πρόγραμμα εργασίας, δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, ελευθερία για πρωτοβουλία ή στη λήψη αποφάσεων, καθορισμός συγκεκριμένων εργασιακών στόχων, εορτασμός ή επιβράβευση όταν επιτευχθεί κάποιος στόχος, δημιουργία όμορφου χώρου εργασίας, και πολλά άλλα. Σίγουρα, οι μέθοδοι παρακίνησης διαμορφώνονται ανάλογα με την περίπτωση κάθε φορά και αυτό αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για τη διοίκηση κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Μια μελέτη που διεξάχθηκε σε τραπεζικούς υπάλληλους έδειξε ότι, η απόδοση των εργαζόμενων επηρεαζόταν

σημαντικά από το μισθό και άλλα οικονομικά ωφελήματα, ενώ το πιο σημαντικό από τα μη-οικονομικά ωφελήματα ήταν η αναγνώριση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι θα ήθελαν να τους δοθούν ευκαιρίες ανέλιξης και ανάπτυξης (Richa and Amrinder, 2015). Μια άλλη μελέτη σε τέσσερεις μεγάλες εταιρείες εξαγωγής χρυσού στη Γκάνα, αναγνώρισε ότι και πάλι η αμοιβή ήταν ο πιο σημαντικός παράγοντας κινητοποίησης των εργαζόμενων και με την προϋπόθεση ότι οι εργαζόμενοι πληρώνονταν πολύ καλά, εκτιμούσαν ιδιαίτερα τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης (στη συγκεκριμένη περίπτωση ήταν η ασφάλεια και οι ανάγκες υγείας). Έδειξε ακόμα ότι, η εργασιακή ικανοποίηση είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση στην εργασία (Kuranchie-Mensah, Ampronsah-Tawiah, 2016).

Τον τελευταίο χρόνο, η πανδημία COVID-19 επηρεάζει τον τομέα των επιχειρήσεων παγκόσμια, καθώς οι εργαζόμενοι αναγκάστηκαν σε εξ' αποστάσεως εργασία με επακόλουθη τη δημιουργία μεγάλων προκλήσεων στη διοίκηση τους αναφορικά με την παραγωγικότητα και τα κίνητρα που τους δραστηριοποιούν. Με βάση την πυραμίδα του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες ιεραρχούνται σε 5 κατηγορίες: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, αυτοεκτίμηση – αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση (Maslow, 1954). Σύμφωνα με την πιο πάνω θεωρία, λόγω της πανδημίας και των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης, οι εργαζόμενοι δε θα κυνηγήσουν τις 3 τελευταίες ανάγκες και θα εστιάσουν κυρίως στις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Σε περίπτωση που οι ανάγκες αυτές δεν ικανοποιηθούν, οι εργαζόμενοι δε θα επιδιώξουν να προχωρήσουν στα πιο υψηλά επίπεδα της πυραμίδας. Οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται για εργασία και είναι παραγωγικοί εφόσον νιώθουν ασφαλείς, και στην περίπτωση που αυτό δεν ισχύει τους διακατέχει ένα αίσθημα άγχους και δυσφορίας στο χώρο της εργασίας. Οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της κινητοποίησης των εργαζομένων της για την επίτευξη των εργασιακών τους στόχων και για την αίσθηση της ασφάλειας (Eisenberg and Krishnan, 2018). Σχετικές συστάσεις στη βιβλιογραφία, όπως και η πρακτική που ακολουθήθηκε από την αρχή της πανδημίας από πολλές επιχειρήσεις ανά το παγκόσμιο, αναφέρουν ότι η ανάγκη για εργασιακή ασφάλεια μπορεί να καλυφθεί με εξ' αποστάσεως εργασία ή βάρδιες (Wiradendi Wolor, et.al., 2020).

Πρόσφατα, έχουν δημοσιευτεί περιορισμένα άρθρα που αναλύουν τα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας σε μια προσπάθεια να δοθούν λύσεις στους εργοδότες για να μπορέσουν να ξεπεράσουν τις απροσδόκητες προκλήσεις που εμφανίστηκαν. Σύμφωνα με μια μελέτη που διεξήχθη στην Ινδία κατά τη διάρκεια της πανδημίας σε διάφορους επαγγελματίες οι οποίοι δούλευαν σε εξ' αποστάσεως εργασία, το 50% συμφώνησε ότι είχε

αύξηση στην παραγωγικότητα ενώ μόνο το 26,7% δήλωσε ότι είχε μείωση (Seema, Prettysha, Jayashankar, 2020). Το 56,7% αυτών που απάντησαν στην ίδια μελέτη ανέφεραν τη διαχείριση του χρόνου τους από τους ίδιους ως το πιο σημαντικό κίνητρο εργασίας, το 20% μοιράστηκαν κάποιο βίντεο παρακίνησης με τους υφιστάμενους τους, ενώ το 6,7% χρησιμοποίησαν διαδικτυακές συναντήσεις με σκοπό τη διατήρηση της κινητοποίησης των υφιστάμενων τους. Τα αποτελέσματα της πιο πάνω μελέτης έδειξαν ότι το 23,3% των συμμετεχόντων στη μελέτη θα έχουν μια αρνητική επίδραση στην αξιολόγηση τους. Μια άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ινδονησία, με στόχο τον προσδιορισμό της επίδρασης της εξ' αποστάσεως εργασίας στην εργασιακή απόδοση, έδειξε ότι με την εξ' αποστάσεως εργασία οι εργαζόμενοι βίωσαν μεγαλύτερη απόλαυση, ικανοποίηση και κίνητρο για εργασία, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την εργασιακή τους απόδοση (Susilo, 2020). Αντίθετα, μια άλλη έρευνα στον Καναδά, έδειξε ότι περίπου τέσσερεις στους δέκα εργαζόμενους είναι λιγότερο κινητοποιημένοι για εργασία από την ημέρα έναρξης της πανδημίας (Morneau Shepell Inc., 2020). Σύμφωνα με το άρθρο αυτό, η μείωση των κινήτρων υποδηλώνει συναισθηματική εξάντληση. Λόγω της μη εξισορρόπησης της εργασίας με τη διασκέδαση, την κοινωνική επαφή και την εξερεύνηση. Επιπλέον, ορισμένοι εργαζόμενοι περισσότερο και άλλοι βιώνουν την εργασία ως πιο εξαντλητική, λόγω ανησυχιών σχετικά με την ασφάλεια της εργασίας ή την ανάγκη αντιμετώπισης πολλαπλών αντιπερισπασμών, πάνω από την πραγματική εργασία. Όλα τα πιο πάνω μπορούν να αντιμετωπιστούν με τον καλύτερο προγραμματισμό.

Μέσα από μια βιβλιογραφική ανασκόπηση συστήνονται τρόποι για να διατηρηθεί η κινητοποίηση των εργαζομένων όταν δουλεύουν από το σπίτι και σε βάρδιες (Wiradendi Wolor et.al., 2020). Πιο συγκεκριμένα, σε όσους δουλεύουν από το σπίτι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν οι διαδικτυακές συναντήσεις, παρά τα απλά μηνύματα και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, για να νιώσουν οι εργαζόμενοι πιο κοντά στη διοίκηση, προστατευμένοι από την πολιτική της εκάστοτε επιχείρησης και ασφαλείς. Επιπλέον, με τον τρόπο αυτό ανταλλάσσονται πληροφορίες σχετικές με την εργασία και μειώνεται το αίσθημα της απομόνωσης. Σε επιχειρήσεις που η φύση της εργασίας απαιτεί φυσική παρουσία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν οι βάρδιες. Στην περίπτωση αυτή οι βάρδιες δεν πρέπει να είναι μεγάλες, θα πρέπει να παρέχονται στους εργαζόμενους εξοπλισμός ασφαλείας τους (μάσκες, γάντια, αντισηπτικά), όπως επίσης και αναγνώριση από μέρους της επιχείρησης ότι οι εργαζόμενοι εν καιρώ πανδημίας αφηφούν την ασφάλεια του σπιτιού τους για να συνεχίσουν απρόσκοπτα την εργασία τους.

Μια μελέτη που διεξάχθηκε στην Αρμενία με κύριο στόχο τη διερεύνηση της επίδρασης που έχει η παρακίνηση στην απόδοση των εργοδοτών και των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Tonmasyan and Minasyan, 2020) έδειξε ότι, οι εργαζόμενοι εκτιμούν και τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης. Τα πιο δημοφιλή από τα υλικά κίνητρα που αναδείχτηκαν είναι, οι μισθοί, οι ανταμοιβές και η ασφάλιση υγείας και από τα μη υλικά είναι η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, υγιής ηθική και ψυχολογική ατμόσφαιρα του οργανισμού, ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας, δίκαιοι και ίσοι όροι εργασίας και τα μαθήματα κατάρτισης. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, η πολιτική κινήτρων του οργανισμού επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους και παίζει ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού. Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αποχωρούν από τη δουλειά μπορεί να είναι ο χαμηλός μισθός, οι συγκρούσεις στην ομάδα και η αδυναμία της εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους. Σύμφωνα με τους εργοδότες, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για υλικά κίνητρα. Η έρευνα αποκάλυψε επίσης ότι οι άνθρωποι στην Αρμενία κινητοποιούνται περισσότερο όταν βρίσκονται στο χώρο εργασίας και μόνο για το 12% των ερωτηθέντων η εργασία εξ' αποστάσεως αποτελεί κίνητρο για εργασία. Επίσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θέλει να δουλεύει από το γραφείο, καθώς θεωρούν ότι οι προσωπικές επαφές και η συνεργασία παράγουν καινοτομία.

Σε μια παρόμοια έρευνα στη Σλοβακική Δημοκρατία, με στόχο να προσδιορίσει τον αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19 στο βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων σε πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, η ανάπτυξη των κινήτρων των εργαζομένων διερευνήθηκε σε τρεις τομείς: τον οικονομικό, τον εργασιακό και σχέσεων (Hitka et al., 2021). Συνολικά 848 ερωτηθέντες ρωτήθηκαν το 2017 έως το 2020 μέσω στρωματοποιημένης επιλογής. Υπήρξε μια σημαντική μείωση των προτιμήσεων των ερωτηθέντων σε όλους τους ερευνώμενους παράγοντες παρακίνησης, ενώ η ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν επιβεβαίωσαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών κατά τη διάρκεια του 2020 σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια στη διερεύνηση των ακόλουθων παραγόντων παρακίνησης: βασικός μισθός, ασφάλεια εργασίας, καλή ομάδα εργασίας, επικοινωνία στην εργασία και προσέγγιση του ανώτερου. Η κύρια συμβολή της έρευνας είναι το εύρημα ότι η πανδημία COVID-19 έχει την επιρροή, εκτός από άλλες επιπτώσεις, επίσης, στον τομέα των κινήτρων των εργαζομένων.

Η εταιρεία Deloitte στην Ιρλανδία έχει εκδώσει σχετικές συστάσεις για τη διοίκηση των επιχειρήσεων για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους τους να εργαστούν διαφορετικά από ότι έχουν συνηθίσει μέχρι σήμερα, αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους, για να επιτύχουν

απρόσκοπη συνεργασία και ομαδική εργασία (Deloitte Ireland LLP, 2021). Αυτό κρίθηκε αναγκαίο, καθώς η πανδημία COVID-19 μετά από ένα χρόνο περίπου από την έναρξη της, επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τη λειτουργία όλων των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο και αναμένεται να συνεχίσει να την επηρεάζει για πολλούς μήνες ακόμη. Σύμφωνα με τις συστάσεις αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινήσουν τους εαυτούς τους με διάφορους τρόπους: να δημιουργήσουν ένα πλάνο διαχείρισης του χρόνου τους με βάση τα δικά τους δεδομένα, να ελαχιστοποιήσουν τους περισπασμούς την ώρα της εργασίας, να έχουν συχνή επικοινωνία με άλλους συναδέλφους (για παράδειγμα ακόμη και την ώρα του διαλείμματος διαδικτυακά) για να διατηρηθεί η επαφή με το περιβάλλον της εργασίας αλλά και για λόγους κοινωνικοποίησης, να θέσουν προσωπικούς στόχους τους οποίους θα προσπαθούν να πετύχουν μετά από συνεννόηση με τους προϊστάμενους, να έχουν ημερήσια ενημέρωση στον προϊστάμενο τους για την εργασία που ολοκλήρωσαν την προηγούμενη ημέρα και να δημιουργήσουν μια ρουτίνα που να την ακολουθούν όλες τις εργάσιμες ημέρες. Οι προϊστάμενοι με τη σειρά τους θα πρέπει να θέσουν τους εργασιακούς στόχους για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά με βάση τα δικά του δεδομένα και να αποφασίσουν πόσο συχνά θα γίνεται η μεταξύ τους επικοινωνία, ίσως και με τη χρήση ειδικού λογισμικού παρακολούθησης της καθημερινής εργασίας, να δημιουργήσουν ένα πλάνο επαρκούς επικοινωνίας με τους εργαζόμενους με στόχο να μπορούν να καταλάβουν εάν υπάρχει κάποιος προβληματισμός ή να απαντηθούν ερωτήσεις σχετικά με την εργασία, να δημιουργήσουν προοπτικές και τον τρόπο επίτευξής τους, να προγραμματίσουν μια ομαδική συνάντηση για να αναγνωριστούν οι στόχοι που επιτεύχθηκαν και να μοιραστεί η ομάδα διάφορα νέα και τέλος όλοι θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για αλλαγές και να είναι έτοιμοι ότι το πρόγραμμα μπορεί να αλλάζει αναλόγως των συνθηκών.

Για να μπορούν να εφαρμοστούν όλα τα πιο πάνω, ο ρόλος του προϊστάμενου είναι καθοριστικός. Μια μελέτη έχει πάει ένα βήμα πιο πέρα. Οι μικρές επιχειρήσεις, έχουν επηρεαστεί πιο πολύ λόγω των μέτρων κατά της πανδημίας, και αυτό έχει δημιουργήσει την ανάγκη να αναγνωριστούν οι ανάγκες κινητοποίησης των εργαζόμενων στην μετά COVID-19 εποχή. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι σε θέση να διακρίνει τις ανάγκες των υπαλλήλων και των πελατών του, συνειδητοποιώντας παράλληλα τις επιπτώσεις που έχει το περιβάλλον σε αυτές τις ανάγκες και τους ανθρώπους. Οι άνθρωποι δεν θέλουν να είναι απλά ένα άλλο άτομο, θέλουν να ακουστούν. Είναι σημαντικό όχι μόνο να ακούγονται οι εργαζόμενοι και οι πελάτες, αλλά και να ενισχύονται. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι άνθρωποι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι ανεξάρτητα από το έργο ή την πρόκληση που παρουσιάζονται μπροστά τους θα δημιουργήσουν νόημα στην εργασία τους (ή στην επιχείρηση). Κάθε άτομο

έχει ανάγκες, παρακινείται από ανάγκες και θέλει να ζήσει μια ζωή με νόημα. Οι μικρές επιχειρήσεις αφορούν τη σύνδεση. Απαιτούνται αποτελεσματικοί ηγέτες ενδυνάμωσης σήμερα. Αυτοί οι ηγέτες μπορούν να ενδυναμώσουν μόνο εάν αντιμετωπίζουν και ικανοποιούν τις ανάγκες των οπαδών τους. Αυτό δεν σημαίνει τη διερεύνηση της ζωής κάθε ατόμου και τη διασφάλιση ότι ικανοποιούν τις ανάγκες τους, αλλά αυτό συνεπάγεται την ευαισθητοποίηση των ανθρώπων και του περιβάλλοντός τους. Αυτό δεν πρέπει απλώς να είναι μια λίστα ελέγχου για τον επιβλέποντα, αλλά θα πρέπει να είναι ένα θέμα καρδιάς (Ertel, 2020).

Για παράδειγμα, σε μια έρευνα που έγινε σε σχολεία στην Ινδονησία (Girdwichai and Sriviboon, 2020), για να διερευνηθεί η επίδραση της κινητοποίησης των εργαζομένων στην εργασιακή απόδοση, έδειξε ότι υπήρχε σημαντική σχέση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και των κινήτρων των εργαζομένων. Ανέφερε επίσης ότι, η εκπαίδευση είχε θετική αλλά μέτρια σχέση με την απόδοση των εργαζομένων. Τα ευρήματα υπογράμμισαν τομείς στους οποίους πρέπει να επικεντρωθούν οι οργανισμοί προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Έχει βρεθεί υγιές και θετικό εργασιακό περιβάλλον που βελτιώνει την απόδοση. Το εργασιακό περιβάλλον αποτυγχάνει να μεσολαβήσει τη σχέση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και της απόδοσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η εισαγωγή μιας ζώνης χαλάρωσης, για παράδειγμα, μπορεί να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να δημιουργήσουν ιδέες και να χαλαρώσουν το μυαλό τους. Οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν τι πραγματικά παρακινεί τους υπαλλήλους και να λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν συνεχώς κίνητρα στο χώρο εργασίας.

Κεφάλαιο 3

Θεωρητικό Υπόβαθρο-Παρακίνηση

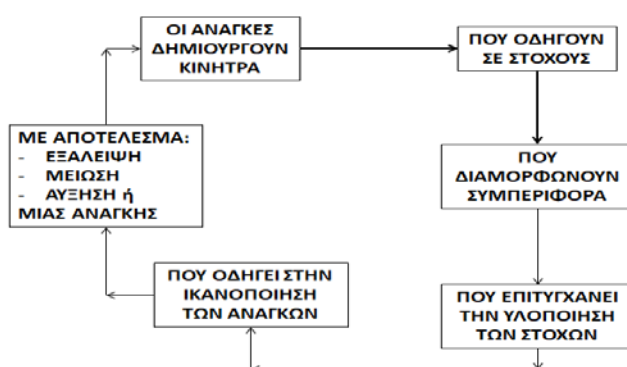
3.1 Παρακίνηση - Ορισμός

Στο πέρασμα του χρόνου, έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες σχετικά με την έννοια της παρακίνησης και για το λόγο αυτό ο ακριβής ορισμός δεν είναι εύκολο να διατυπωθεί. Στην ελληνική γλώσσα ο όρος “παρακίνηση” χρησιμοποιείται για να μεταφράσει την αγγλική λέξη “motivation”, η οποία με τη σειρά της προέρχεται από τη λατινική λέξη “movere”, δηλ. «κινώ» (Χυτήρης, 2006:191). Οι περισσότεροι ορισμοί που βρίσκονται στη βιβλιογραφία, σχετίζουν την παρακίνηση με παράγοντες που κατευθύνουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά στη διάρκεια του χρόνου. Στο χώρο εργασίας, η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως η “διαδικασία ενεργοποίησης και κατεύθυνσης του εργαζομένου προς την επίτευξη συγκεκριμένης συμπεριφοράς και καταβολής προσπάθειας” (Χυτήρης, 2017:192). Σύμφωνα με τους Hersey & Blackchard (1972), το παραγόμενο έργο μεταβάλλεται από 50 έως 70% ανάλογα με την ύπαρξη ή μη μεθόδων παρακίνησης. Γενικά, η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις. Οι εργασιακοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μέσα από την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, η παραγωγικότητα των εργαζομένων μπορεί να βελτιωθεί με την ελαχιστοποίηση του χάσματος ανάμεσα στις ικανότητες και τα προσόντα τους και πολλά άλλα. Τα πιο πάνω αποτελούν μια ένδειξη ότι, η διατήρηση και η ανέλιξη σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό είναι στενά συνδεδεμένη με την επιτυχημένη παρακίνηση.

3.2 Διαδικασία Παρακίνησης

Η συμπεριφορά κάθε ανθρώπου εξαρτάται από τα διάφορα κίνητρα που θα τον παρακινήσουν, αφού κάθε άνθρωπος αποτελεί ξεχωριστή οντότητα με διαφορετικό τρόπο σκέψης, προσωπικές εμπειρίες, εργασιακή πείρα και φιλοδοξίες. Ως εκ τούτου, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να κατευθύνουν τους εργαζόμενους με συγκεκριμένες ενέργειες και χρησιμοποιώντας τα

κατάλληλα κίνητρα, ούτως ώστε να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό στην εργασία τους, τα οποία μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση. Συνοπτικά, η διαδικασία της παρακίνησης, παρουσιάζεται στο σχήμα 1 και χαρακτηρίζεται από τη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ τριών μεταβλητών: ανάγκη, κίνητρο και στόχος. Η συνειδητή ή υποσυνειδητή ύπαρξη αναγκών αποτελεί την αρχή της διαδικασίας της παρακίνησης, η οποία με τη σειρά της δημιουργεί το κίνητρο, το οποίο οδηγεί στον προσδιορισμό των στόχων για την υλοποίησή τους, ενώ η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και τη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου (Μπουραντάς, 2002: 251).



Σχήμα 1: Η διαδικασία της παρακίνησης (Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., 2002: 242)

3.3 Μορφές παρακίνησης

Στην Επιστήμη της Διοίκησης αναγνωρίζονται δύο μορφές παρακίνησης: η εσωτερική και η εξωτερική. Ως *εσωτερική παρακίνηση* μπορεί να οριστεί η δράση για την εγγενή ικανοποίηση ενός ανθρώπου και όχι για να πετύχει κάποιο αποτέλεσμα, (Ryan & Deci 2000:56), δηλαδή, όταν ένας άνθρωπος κινητοποιείται για λόγους προσωπικής του διασκέδασης ή στη βάση μιας προσωπικής πρόκλησης, αντί λόγω κινήτρου που ενδεχομένως να του δοθεί. Αντίθετα με πιο πάνω, η δράση ενός ανθρώπου για την επίτευξη κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος μπορεί να οριστεί ως *εξωτερική παρακίνηση* (Ryan & Deci 2000:56). Συνήθως, η εξωτερική παρακίνηση χρησιμοποιείται για να παραχθεί αποτέλεσμα από κάποιο άτομο το οποίο δεν αναμένεται να κινητοποιηθεί με εσωτερική παρακίνηση.

3.4 Θεωρίες Παρακίνησης

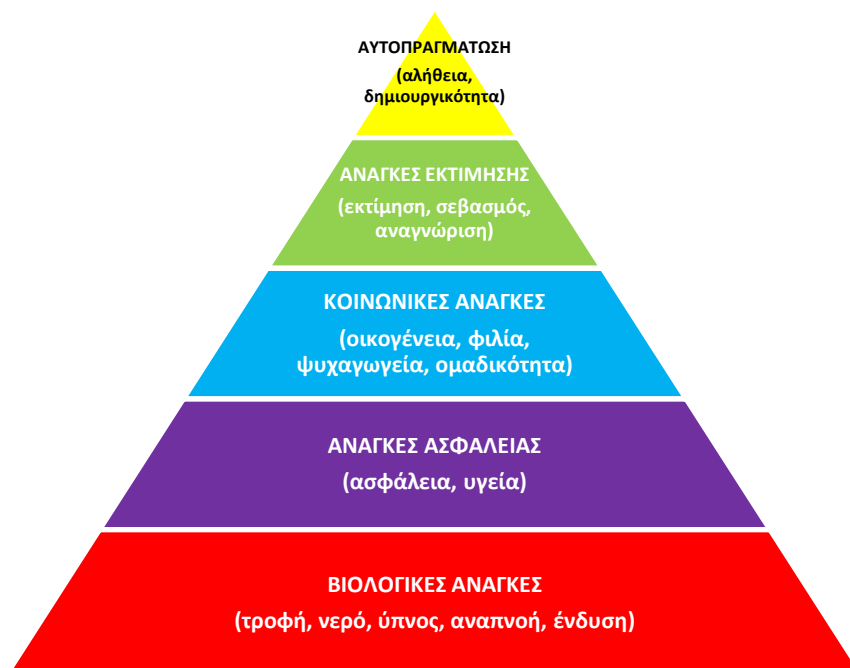
Για πολλά χρόνια μέχρι και σήμερα, η παρακίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών μελετών. Οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης μπορεί να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: τις Θεωρίες περιεχομένου και τις Θεωρίες διαδικασιών, οι οποίες αναλύονται πιο κάτω.

3.4.1 Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου αναλύουν τις ανθρώπινες ανάγκες, την ιεράρχηση τους και την προσπάθεια ικανοποίηση τους από τους ανθρώπους. Προσπαθούν να εξετάσουν ποια κίνητρα ωθούν τον άνθρωπο για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (θετική ή αρνητική). Οι Maslow, Alderfer, Herzberg και McClelland, αναφέρονται ως οι κυριότεροι μελετητές αυτής της κατηγορίας θεωριών.

3.4.1.1 Θεωρία των Ανθρώπινων Αναγκών του Maslow

Η θεωρία του Maslow αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες εξέτασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και εστιάζει κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου. Με το άρθρο "A Theory of Human Motivation" (Maslow, 1943) ταξινόμησε τις ανάγκες σε 5 κατηγορίες: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, αυτοεκτίμηση – αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση, οι οποίες απεικονίζονται συχνά με τη μορφή πυραμίδας, όπως φαίνεται πιο κάτω:



Σχήμα 2: Πυραμίδα Ανθρώπινων Αναγκών του Maslow (Μπουραντάς 2002: 257)

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βασικότερες ανάγκες του ανθρώπου, ενώ στα πιο πάνω επίπεδα και στην κορυφή εντοπίζονται οι πιο σύνθετες ανάγκες. Αναγνώρισε δηλαδή, ότι ο άνθρωπος πρώτα απ' όλα επιδιώκει να ικανοποιήσει τις πλέον βασικές ανάγκες του (βασικές, ασφάλειας), προτού να προχωρήσει στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών (κοινωνικές, αυτοεκτίμησης, αυτοπραγμάτωσης).

Σύμφωνα με το Maslow, οι ανάγκες του ανθρώπου αλληλοεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται και κάθε φορά ικανοποιούνται εν μέρει, αφού η μία ανάγκη δεν εξαφανίζεται όταν παρουσιαστεί μια άλλη. Ένας μέσος άνθρωπος ικανοποιεί συνήθως το 85% των φυσιολογικών του αναγκών, το 70% των αναγκών ασφάλειας, το 50% των κοινωνικών του αναγκών, το 40% της ανάγκης για εκτίμηση και το 10% της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση (Ivancevich et al., 2005).

3.4.1.2 Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία του Herzberg αποτελεί μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, καθώς ο Maslow προσπάθησε να αναλύσει *ποιες είναι* οι ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο Herzberg *ποιοι παράγοντες ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές* στον εργασιακό χώρο (Μπουραντάς, 2002).

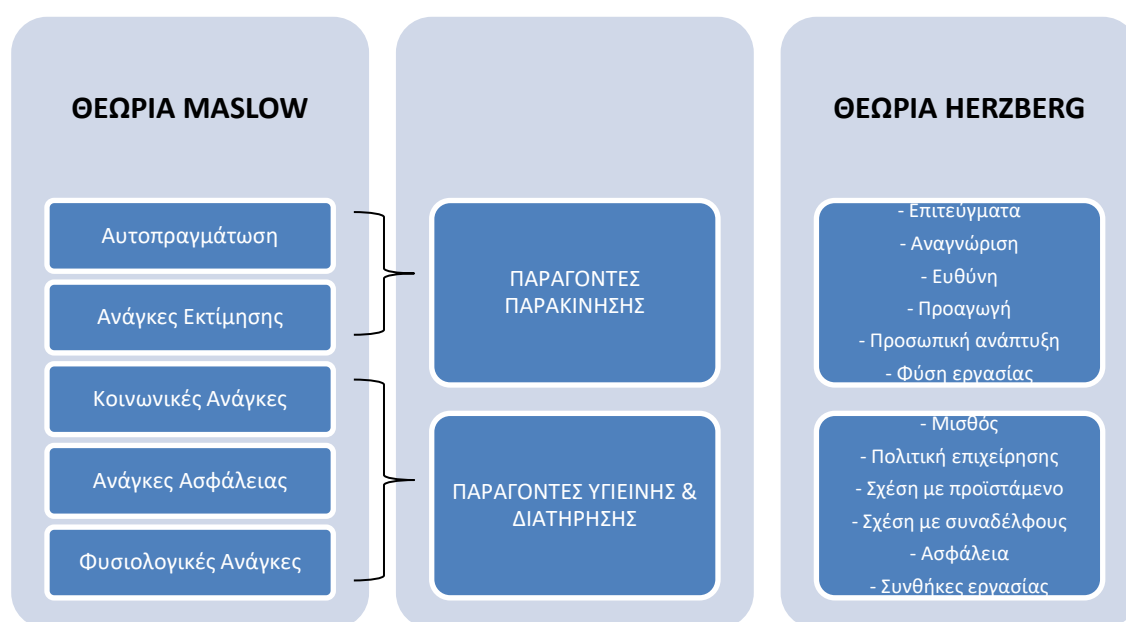
Η έρευνα έγινε σε 200 υπαλλήλους (μηχανικούς, λογιστές) με πλήρη απασχόληση σε επιχειρήσεις βαριάς βιομηχανίας (Χυτήρης, 2001) και σκοπός της ήταν οι εργαζόμενοι να περιγράψουν ένα περιστατικό στην εργασία τους που τους έκανε να αισθανθούν ευχάριστα ή δυσάρεστα. Ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των εργαζόμενων επηρεάζεται από δύο κατηγορίες παραγόντων: τους παράγοντες «υγιεινής ή διατήρησης» και τους παράγοντες «παρακίνησης ή κίνητρα».

Οι παράγοντες «υγιεινής ή διατήρησης» δεν παρακινούν άμεσα τους εργαζόμενους για αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης, αλλά διατηρούν την απόδοση του εργαζομένου σε ένα επίπεδο αποδεκτό, εμποδίζοντας το συναίσθημα της δυσαρέσκειας. Παραδείγματα αυτού του είδους αποτελούν: η αξιοκρατική πολιτική αμοιβής, το καλό κλίμα συνεργασίας στον εργασιακό χώρο ανεξάρτητα από τη θέση του εργαζομένου στην ιεραρχία, η ένταξη του στο κοινωνικό σύνολο του εργασιακού χώρου, η μονιμότητα στην εργασία, κ.α.

Οι παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα, παρακινούν στην ουσία τους εργαζόμενους για να αυξήσουν την απόδοσή τους, με την προϋπόθεση ότι είναι εξασφαλισμένη η μη δυσαρέσκεια

τους. Τέτοιους παράγοντες αποτελούν: η αναγνώριση ή επιβράβευση της όποιας προσπάθειας του εργαζομένου, η δυνατότητα για προαγωγή, η προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης, η ανάπτυξη γνώσεων – ικανοτήτων μέσω της εργασίας, το ενδιαφέρον εργαζομένου για τη φύση της εργασίας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, οι παράγοντες «υγιεινής ή διατήρησης» αν και δεν παρακινούν, είναι απαραίτητοι γιατί δημιουργούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να «δράσουν» οι παράγοντες «παρακίνησης ή κίνητρα» (Μπουραντάς, 2002:265).

Επομένως, η συσχέτιση της εν λόγω θεωρίας με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow απεικονίζεται πιο ευδιάκριτα στο πιο κάτω σχήμα, όπου οι παράγοντες «υγιεινής ή διατήρησης» αναφέρονται στα τρία κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, ενώ οι παράγοντες «παρακίνησης ή κίνητρα» σχετίζονται με τα δύο ανώτερα επίπεδα του Maslow, που είναι στην ουσία οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτό-ολοκλήρωσης.



Σχήμα 3: Σχέση μεταξύ θεωρίας του Maslow και θεωρίας του Herzberg (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002:250)

3.4.1.3 Θεωρία E.R.G. του Alderfer

Ο Alderfer επιδίωξε να αναπτύξει τη θεωρία του Maslow και την προσαρμοσε στον εργασιακό χώρο. Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης, η οποία είναι γνωστή και ως θεωρία E.R.G. από τα αρχικά των λέξεων Existence - Relatedness - Growth, συμφώνησε με την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, διαφέρει όμως στο επίπεδο των αναγκών, προτείνοντας τρία από πέντε επίπεδα:

(α) Ανάγκες ύπαρξης (Existence needs): ανάγκες που έχουν σχέση με την ύπαρξη του ανθρώπου και συμπεριλαμβάνει τις δύο πρώτες κατηγορίες των αναγκών του Maslow, δηλ. τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας.

(β) Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (Relatedness needs): περιλαμβάνει τις διαπροσωπικές ανάγκες και την ανάγκη των ανθρώπων να είναι μέλος κοινωνικών ομάδων.

(γ) Ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs): περιλαμβάνει την εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη και αυτοεκτίμηση.

Σύμφωνα με τη θεωρία E.R.G. του Alderfer, ένας άνθρωπος δεν είναι αναγκαίο να ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών για να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών κάποιου ανώτερου επιπέδου και περισσότερες από μία ανάγκες μπορούν να επηρεάσουν την ίδια ώρα την παρακίνηση ενός ανθρώπου. Επίσης, τόνισε ότι όταν οι προσπάθειες ενός ανθρώπου να ικανοποιήσει μια ανάγκη δεν ανταποδώσουν, τότε θα στραφεί στην ικανοποίηση άλλων αναγκών.

3.4.1.4 Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών του McClelland

Κατά τον McClelland, οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας αποκτώνται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, λόγω της αλληλεπίδρασης του με το κοινωνικό περιβάλλον. Η εν λόγω θεωρία ασχολείται με τρεις ανάγκες:

(α) Ανάγκη για επιτυχία: την επιθυμία για εξέλιξη και τη διατήρηση σε ένα υψηλό επίπεδο επιτυχίας. Η παρακίνηση των εργαζομένων αυτών επιτυγχάνεται με αναγνώριση των προσπαθειών και ίσες ευκαιρίες για την ανέλιξη τους.

(β) Ανάγκη για σχέσεις: την επιθυμία για κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις, σεβασμός με συναδέλφους, αποφυγή συγκρούσεων και απειλών. Αυτό το κίνητρο μπορεί να δοθεί μέσω της ένταξης των εργαζομένων σε ομάδες με κανόνες.

(γ) Ανάγκη για δύναμη: επιθυμία για έλεγχο και εξουσία στους άλλους, η οποία συνήθως αναγνωρίζεται σε άτομα με ανώτερη θέση εργασίας.

3.4.2 Θεωρίες Διαδικασιών

Οι θεωρίες διαδικασιών εστιάζουν στους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο, ούτως ώστε να καταγραφεί η διαδικασία της σκέψης που καθορίζει τον τρόπο που συμπεριφέρονται. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, η θεωρία καθορισμού στόχων του Locke, το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler, η θεωρία

X και Ψ του Douglas McGregor και η θεωρία της ισότητας του Adams, αποτελούν τις κύριες θεωρίες της κατηγορίας αυτής.

3.4.2.1 Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom

Κατά τον Vroom, η υποκίνηση των εργαζόμενων να συμπεριφερθούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο, καθορίζεται κυρίως από την προσδοκία τους ότι η συμπεριφορά τους θα οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα, αλλά και το βαθμό της προτίμησης που τείνουν να έχουν για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom στηρίζεται σε τρεις υποθέσεις:

- (α) Η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι ότι η απόδοση τους και η συνεισφορά τους γενικά σε μια επιχείρηση ή οργανισμό θα επιφέρει άμεσα ή έμμεσα κάποιου είδους ανταμοιβή, εσωτερική ή εξωτερική.
- (β) Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν το έργο που θα παράξουν μπορεί να οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή, εφόσον φτάσει στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.
- (γ) Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές.

Δηλαδή, με λίγα λόγια, η παρακίνηση εξαρτάται από αυτά που ο εργαζόμενος θεωρεί ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση ή τον οργανισμό και από αυτά που αναμένει να του προσφέρει η επιχείρηση ως ανταμοιβή (Μπουραντάς, 2002:273-275). Με βάση τα ανωτέρω η θεωρία του Vroom εκφράζεται από τη σχέση:

Παρακίνηση =	Προσδοκία ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης	x	Προσδοκία ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών	x	Ένταση επιθυμίας των ανταμοιβών
--------------	---	---	--	---	---------------------------------

3.4.2.2 Θεωρία του Καθορισμού των Στόχων του Locke

Σύμφωνα με το Locke, ο στόχος αποτελεί το πιο βασικό στοιχείο της διαδικασίας της παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους, τους οποίους προσπαθούν να πετύχουν ακολουθώντας μια κατάλληλη συμπεριφορά. Η εν λόγω θεωρία στηρίζεται στα πιο κάτω στοιχεία, τα οποία όταν πληρούνται ο εργαζόμενος κινητοποιείται και τα αποτελέσματα συνεπάγονται υψηλές αποδόσεις:

- Ο στόχος θα πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος, ούτως ώστε ο εργαζόμενος να προσπαθήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για τον πετύχει. Για να μπορέσει να γίνει αυτό πιο

εύκολο, θα πρέπει ο εργαζόμενος να συμμετέχει στον καθορισμό του στόχου, να αποδεχτεί το στόχο και να υπάρχει ανατροφοδότηση αναφορικά με την πορεία επίτευξης του στόχου.

- Για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου τα άτομα θα πρέπει να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες.

Με βάση τα πιο πάνω, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων του, συνδέοντας τα κίνητρα με την επίτευξη των στόχων (Χυτήρης 2006:214).

3.4.2.3 Υπόδειγμα της Προσδοκίας των Porter και Lawler

Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler αποτελεί στην ουσία μια περαιτέρω εξέλιξη της θεωρίας του Vroom. Οι δύο θεωρητικοί υπέθεσαν στο μοντέλο τους ότι, η παρακίνηση δε σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση ή την απόδοση, αλλά πιθανόν υπάρχουν κάποιες διαδικασίες υπολογισμού που κάνουν οι άνθρωποι όταν πρόκειται να αποφασίσουν αν θα βελτιώσουν την απόδοσή τους. Επομένως, οι τρεις μεταβλητές βρίσκονται σε μια σχέση μεταξύ τους και στηρίζονται:

(α) στην προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος, η οποία επηρεάζεται από την παρακίνηση και τις προσδοκίες του,

(β) την απόδοση του εργαζόμενου που επηρεάζεται από τις ικανότητες του,

(γ) τις αμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος με βάση την απόδοσή του (εσωτερικές και εξωτερικές),

(δ) την ικανοποίηση του εργαζόμενου για τις αμοιβές που λαμβάνει με βάση την απόδοσή του και σε σχέση με τους συναδέλφους του.

3.4.2.4 Θεωρία Χ και Ψ του Douglas McGregor

Ο McGregor το 1960 διατύπωσε τη διπολική θεωρία Χ και Ψ και στηρίζεται στην υπόθεση ότι πίσω από τη συμπεριφορά των εργαζομένων κρύβονται κάποιες υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και την ψυχολογία του ανθρώπου. Η θεωρία Χ, η οποία αποτελεί και την παραδοσιακή άποψη, υποστηρίζει ότι η διοίκηση θα πρέπει να εξαναγκάζει, να ελέγχει ή να καλοπιάνει τους εργαζόμενους με σκοπό να τους παρακινήσει. Η θεωρία Ψ, υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι μπορούν να είναι υπεύθυνοι και δε χρειάζονται κανένα είδος εξαναγκασμού ή ελέγχου από τη διοίκηση για να αποδίδουν επαρκώς.

3.4.2.5 Θεωρία της Ισότητας του J. Adams

Η θεωρία της ισότητας ή δικαιοσύνης αναπτύχθηκε από τον J. Adams το 1966 και βασική υπόθεση πάνω στην οποία στηρίζεται είναι ότι ο άνθρωπος όταν αποτελεί μέλος μιας ομάδας επιθυμεί ίση μεταχείριση σε σύγκριση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Υποστηρίζει, δηλαδή, ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν ισορροπία μεταξύ όλων εκείνων των προσπαθειών που λαμβάνουν χώρα στην εργασίας τους, όπως: κόπος, χρόνος, εμπειρία και δεξιότητες, καθώς επίσης εσωτερικές ή εξωτερικές ανταμοιβές που ενδεχομένως να λαμβάνουν. Έτσι, επιλέγουν εκείνη την ενέργεια ή συμπεριφορά για την οποία υπάρχει μια δίκαιη ανταμοιβή (Adams, 1966). Η ισότητα / δικαιοσύνη δημιουργείται μέσω της σύγκρισης αυτών που προσφέρουν οι εργαζόμενοι και με αυτά που παίρνουν.

3.5 Κίνητρα, Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης

Με βάση τις διάφορες θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα, έχουν διαμορφωθεί κάποιες μέθοδοι παρακίνησης οι οποίες χρησιμοποιούνται στο χώρο των επιχειρήσεων από τους εργοδότες. Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση για να κινητοποιήσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους, ούτως ώστε να αποδεχτούν και να προσπαθήσουν στο μέγιστο δυνατό για την επιτυχή επίτευξη των στρατηγικών στόχων, θα πρέπει παράλληλα να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων, τα οποία ενδεχομένως να αλλάζουν.

Τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα κίνητρα αναφέρονται πιο κάτω:

Οικονομικά: Σίγουρα εν καιρώ κρίσης, η αμοιβή είναι ένα μεγάλης σημασίας μέσο παρακίνησης των εργαζομένων και μπορεί να προσφερθούν ως αύξηση μισθού, έκτακτη αμοιβή, υπό μορφή μηνιαίου ποσοστού επί των πωλήσεων, κ.α. Οι άνθρωποι οι οποίοι έχουν ως μοναδικό οικονομικό πόρο την εργασία τους ή έχουν αυξημένες προσωπικές και οικογενειακές ανάγκες είναι ευνόητο ότι θα κινητοποιηθούν σε μεγαλύτερο βαθμό από κάποιον ευκατάστατο άνθρωπο ο οποίος δεν έχει οικονομική ανάγκη. Φυσικά, τα χρήματα εκτιμώνται και ως μέσο γοήτρου και κοινωνικής προβολής από κάποιους ανθρώπους. Επιπλέον, κάποια μικρή αύξηση των αποδοχών ενός εργαζόμενου μπορεί και να μην αποτελεί κίνητρο για καταβολή εντονότερης προσπάθειας, αλλά απλώς να προλαμβάνει τις εκδηλώσεις δυσαρέσκειας και αποχώρησης από την εργασία.

Αναγνώριση: Στη σημερινή εποχή της κρίσης, στην οποία τα περιθώρια για οικονομική ικανοποίηση ενός εργαζόμενου είναι περιορισμένα, δίνεται έμφαση και σε άλλους παράγοντες οι οποίοι είναι σημαντικοί για τον κάθε εργαζόμενο και συμβάλλουν ευνοϊκά στην παρακίνηση

του. Γενικά, όλοι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να νιώθουν ότι εκτιμάται αυτό που προσφέρουν στην εργασία τους και έτσι ένας από αυτούς τους παράγοντες παρακίνησης είναι η αναγνώριση. Από την πλευρά του εργοδότη, η αναγνώριση μπορεί να εκδηλωθεί με τη μορφή απλού επαίνου μέχρι και την παροχή μιας προαγωγής και ο βαθμός της παρακίνησης εξαρτάται από το είδος της αναγνώρισης. Η εν λόγω μέθοδος ανυψώνει το ηθικό των εργαζομένων, αφού εκλαμβάνεται ως επιβράβευση των κόπων του, και βοηθά στην περαιτέρω επικοινωνιακή ενασχόληση με τις αρμοδιότητες τους.

Καθορισμός στόχων: Ο καθορισμός εργασιακών στόχων αποτελεί μια διαδικασία η οποία εμπλέκει τους εργοδότες και τους εργαζόμενους, και κινητοποιεί τους τελευταίους προκειμένου να αισθανθούν προσωπική ικανοποίηση αλλά και να ανταμειφθούν, είτε υλικά είτε συμβολικά. Οι στόχοι μπορεί να είναι είτε ατομικοί είτε ομαδικοί. Βέβαια, για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν τους στόχους και να τους κατανοήσουν επακριβώς.

Αξιολόγηση Προσωπικού: Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί τη διαδικασία εκτίμησης της απόδοσης του εργαζομένου στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Στις περιπτώσεις που η αξιολόγηση των εργαζόμενων γίνεται σωστά, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο παρακίνησης και καταλύτης μιας αλλαγής. Δηλαδή, απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση, είναι η ανατροφοδότηση των εργαζόμενων για τα αποτελέσματα της απόδοσης τους και η σύγκριση της με κάποια πρότυπα της επιχείρησης ή της απόδοσης των ίδιων των εργαζόμενων σε άλλες περιόδους. Φυσικά, η ανατροφοδότηση θα πρέπει να γίνεται ως ένα μέσο συνεργασίας εργοδότη και εργαζόμενου χωρίς κριτική για να μην επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα.

Εκπαίδευση Προσωπικού: Η εκπαίδευση των εργαζόμενων βοηθά τόσο στη διεύρυνση των γνώσεων στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και στην ικανοποίηση από την εργασία, αλλά και την επίτευξη των εταιρικών στόχων και στρατηγικής, αφού η συστηματική επαγγελματική ανάπτυξη ενός ανθρώπου μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του και το βοηθά στο να αντιμετωπίσει κάποια προβλήματα που συναντά στην εργασία του χωρίς άγχος και φόβο. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή των εργαζόμενων σε διαλέξεις και σεμινάρια βοηθά στην αναγνώριση και διατύπωση καινοτόμων ιδεών που μπορεί να βοηθήσουν περαιτέρω στην εξέλιξη μιας επιχείρησης.

Συμμετοχή στη διοίκηση: Η συμμετοχή των εργαζόμενων στη διοίκηση αναφέρεται και ως δημοκρατική διοίκηση. Εκτός από την αίσθηση επιτυχίας που προσδίδει στους εργαζόμενους, ικανοποιεί επιπλέον και την ανάγκη τους για κοινωνικές σχέσεις και αναγνώριση από τους προϊστάμενους και αυξάνει την αφοσίωση τους στην εργασία.

Επαγγελματική ικανοποίηση: Πολλές έρευνες έχουν συσχετίσει την ικανοποίηση από την εργασία με την παραγωγικότητα. Ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση της εργασίας συντελούν στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης. Ο εμπλουτισμός της εργασίας επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους, όπως η ελευθερία για τη μέθοδο και το ρυθμό εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας, ανάθεση διαφορετικών αντικειμένων απασχόλησης, η πληροφόρηση αναφορικά με την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει κάποιος, κ.α.

“Κλίμα” της εργασίας: Το ευχάριστο κλίμα στην εργασία έχει συνδεθεί με την αύξηση της παραγωγικότητας. Η συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και η κατανόηση των προβλημάτων με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι εργαζόμενοι στην καθημερινότητα τους αποτελούν ενδεικτικά κάποιους παράγοντες καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον.

3.6 Παρακίνηση εργαζομένων κατά την πανδημία COVID-19

Η τρέχουσα πανδημία του COVID-19 έχει δημιουργήσει προκλήσεις σε θέματα υγείας, ασφάλειας και οικονομικής βιωσιμότητας, τα οποία αλληλεπικαλύπτονται. Συγκεκριμένα στον τομέα των επιχειρήσεων έχει προκαλέσει τεράστιες προκλήσεις, καθώς οι εκτενείς διακοπές των οικονομικών δραστηριοτήτων ήταν απρόσμενες και δραματικές και γίνεται προσπάθεια εκ μέρους τους να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον, που κανείς δε μπορεί να προβλέψει πόσο θα παραμείνουν στο προσκήνιο.

Μεγάλο ποσοστό των εργαζόμενων λόγω της απαγόρευσης κυκλοφορίας (“lockdown”) αναγκάστηκαν για εφαρμογή κοινωνικής αποστασιοποίησης και εξ’ αποστάσεως εργασία, είτε προσωρινά είτε μόνιμα. Η επιβολή για παραμονή στο σπίτι μαζί με την αναγκαιότητα συμβιβασμού με τις υποχρεώσεις όλων των μελών της οικογένειας και την οικονομική δυσχέρεια των ατόμων που έχασαν τη δουλειά τους λόγω της πανδημίας, επιδρούν αρνητικά στην εξ’ αποστάσεως εργασία. Όλα τα πιο πάνω δημιουργούν διάφορες προκλήσεις και μειώνουν την

επιθυμία για παραγωγική εργασία. Οι σημαντικότερες προκλήσεις είναι η απουσία σαφών ορίων μεταξύ εργασίας και ξεκούρασης (59%) και η έλλειψη εναλλαγής παραστάσεων (57%) (Γιαλούντας 2020). Αν και σύμφωνα με την ίδια μελέτη, μόλις ένα 22% του δείγματος έκρινε ότι η εξ' αποστάσεως εργασία είχε αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα του, για τους εργοδότες είναι σημαντικό να μπορούν να κινητοποιήσουν θετικά αυτό το ποσοστό. Η σημασία του έγκειται στο ότι, ενώ οι οικονομικές δραστηριότητες πολλών επιχειρήσεων στην ουσία "πάγωσαν", οι εργοδότες ήταν αναγκασμένοι να συνεχίζουν να πληρώνουν το προσωπικό τους, ανεξάρτητα αν εργάζονταν από το σπίτι ή εάν δεν υπήρχε αυτή η δυνατότητα για κάποια συγκεκριμένη εργασία της επιχείρησης. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να συνεχίζουν να παράγουν έργο.

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη, 44% των εργαζομένων κάτω των 35 χρονών δήλωσαν ότι, η έλλειψη κινήτρων από την αρχή της πανδημίας μέχρι σήμερα, επιδρά στην εργασιακή τους απόδοση και παραγωγικότητα, ενώ αναφέρεται επίσης ότι ο κίνδυνος να επηρεαστεί η απόδοση των πιο νέων εργαζομένων (35 χρονών και κάτω) λόγω έλλειψης κινήτρων είναι διπλάσιος από την ηλικιακή ομάδα των 45-54 χρονών, και σημαντικά πιο μεγάλος από τη διάμεσο ηλικία όλων ατόμων (Relocate Global, 2020).

Στις παρούσες συνθήκες πανδημίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναδιαμορφώσουν τους στρατηγικούς τους στόχους για μπορέσουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να συνεχίζουν να υπάρχουν και να εξελίσσονται. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, οι μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων είναι εκτενώς μελετημένες, έχουν αποκτήσει συγκεκριμένη οντότητα και όλοι οι εμπλεκόμενοι είναι καλά εξοικειωμένοι με αυτές, ενώ στο παρόν στάδιο ενδεχομένως να χρήζουν προσαρμογής.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Στόχος της έρευνας

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η αναγνώριση των μεθόδων παρακίνησης και τα κίνητρα των εργαζομένων στην Κύπρο και κατά πόσο αυτά διαφοροποιούνται με τις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν λόγω της πανδημίας COVID-19. Η προσέγγιση του στόχου έγινε με την απάντηση των πιο κάτω ερευνητικών ερωτημάτων:

- Ποιοι είναι οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι παρακίνησης σε επιχειρήσεις της Κύπρου μέχρι σήμερα;
- Πώς επηρέασε η πανδημία COVID-19 τις μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων;
- Διερεύνηση εφαρμογής νέων μεθόδων παρακίνησης από επιχειρήσεις και αποτελεσματικότητά τους.

4.2 Σχεδιασμός της Έρευνας

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου (Παράρτημα). Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με βάση τις ανάγκες του ερευνητικού σκοπού της εν λόγω έρευνας και χωρίζεται σε δύο μέρη: το γενικό μέρος και το ειδικό μέρος.

Το γενικό μέρος αποτελείται από πέντε ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, χρόνια προϋπηρεσίας και τομέας απασχόλησης (δημόσιος, ιδιωτικός, ημικρατικός τομέας). Το ειδικό μέρος αποτελείται από έξι ερωτήσεις με σκοπό την απάντηση των προαναφερθέντων ερευνητικών ερωτημάτων. Οι δύο πρώτες ερωτήσεις έχουν στόχο την αναγνώριση των μεθόδων παρακίνησης των εργαζομένων στην Κύπρο και πως αυτές επηρεάστηκαν από την πανδημία COVID-19, μέσω μιας κλίμακας με την εξής διαβάθμιση: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Πολύ. Κατόπιν, χρησιμοποιήθηκαν τρεις ερωτήσεις για τη διερεύνηση εφαρμογής νέων μεθόδων παρακίνησης των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητά τους. Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και μια ερώτηση με πενταβάθμια κλίμακα με την εξής διαβάθμιση: 1=Συμφωνώ απόλυτα, 2=Μάλλον συμφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Μάλλον διαφωνώ, 5=Διαφωνώ απόλυτα. Ο λόγος που χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις τέτοιου είδους είναι για την εύκολη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς απαιτείται λιγότερος χρόνος και σκέψη από τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

4.3 Δείγμα της Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε τυχαία σε εργαζόμενους σε διάφορους τομείς της Κύπρου (δημόσιο, ιδιωτικό, ημικρατικό τομέα). Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διήρκησε από τον Δεκέμβριο του 2020 μέχρι τον Φεβρουάριο του 2021 και απευθύνθηκε σε συνολικά 80 εργαζόμενους.

4.4 Δεοντολογικά θέματα

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ανάλυση για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, τη διαδικασία και τον απαιτούμενο χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, ενημερώθηκαν ότι τα προσωπικά τους στοιχεία θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικά και η οποιαδήποτε δημοσίευση προκύψει από αυτή την έρευνα θα αναφέρει μόνο συγκεντρωτικά ευρήματα ή πλήρως ανώνυμα παραδείγματα που δεν θα καθιστούν δυνατή την ταυτοποίηση τους. Αυτό επιφυλάσσει με κάποιο τρόπο την ακρίβεια των απαντήσεων. Τέλος, επισημάνθηκε σε σχετική σημείωση στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου ότι, η συμμετοχή στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική και ακόμη και αφού συμφωνήσουν να συμμετέχουν μπορούν να αποσυρθούν ανά πάσα στιγμή και για οποιοδήποτε λόγο.

4.5 Επεξεργασία αποτελεσμάτων

Η επεξεργασία και η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν μετά από την απάντηση του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια του λογισμικού προγράμματος Microsoft Excel.

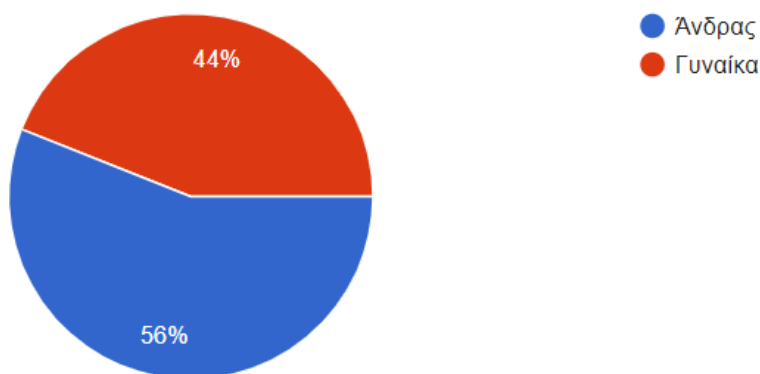
Κεφάλαιο 5

Αποτελέσματα Έρευνας

Από τα 80 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, απαντήθηκαν τα 75. Πιο κάτω, παρατίθενται αρχικά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και ακολούθως τα αποτελέσματα των ερωτήσεων του ειδικού μέρους του ερωτηματολογίου αναφορικά με την παρακίνηση των εργαζομένων στην Κύπρο.

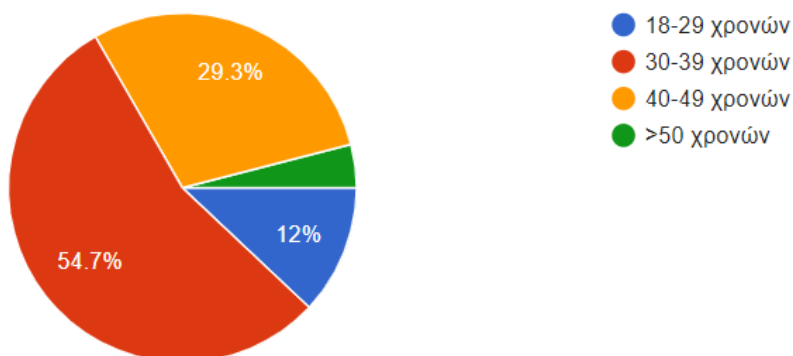
5.1 Γενικό μέρος: Δημογραφικά στοιχεία

Το 56% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν άνδρες και το 44% ήταν γυναίκες.



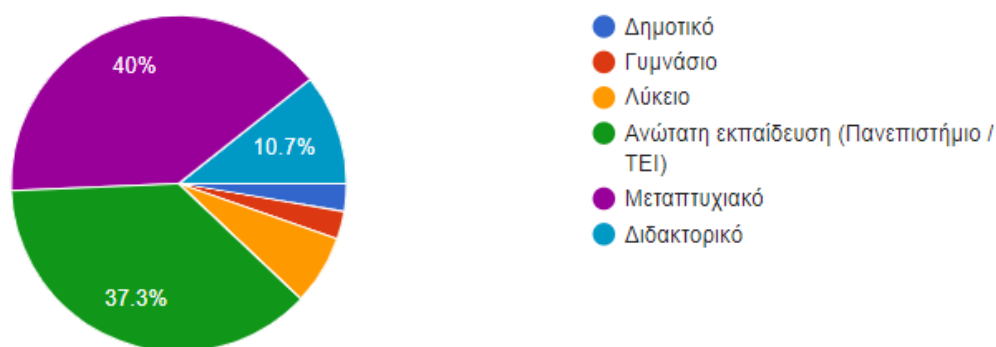
Διάγραμμα 1: Ποσοστό ανδρών και γυναικών στην έρευνα

Τα περισσότερα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα των 30-39 χρονών (54,7%), ακολουθούν τα άτομα που ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα των 40-49 χρονών (29,3%), ενώ ένα ποσοστό 12% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 18-29 χρονών και το 4% στην ομάδα άνω των 50 χρονών.



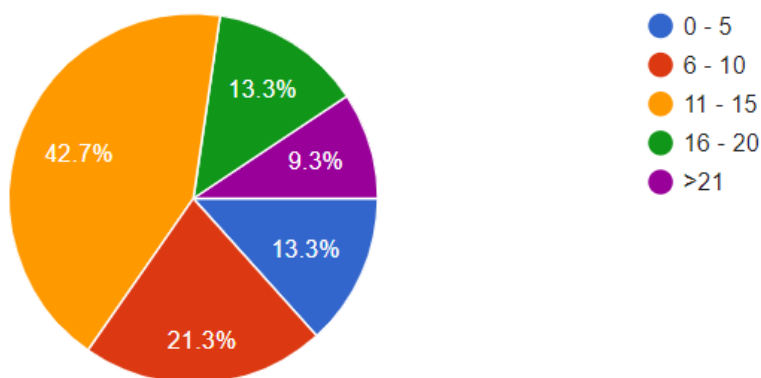
Διάγραμμα 2: Ποσοστό ηλικιακών ομάδων ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν κάποιο μεταπτυχιακό δίπλωμα και ανώτατη εκπαίδευση, σε ποσοστό 40% και 37,3%, αντίστοιχα. Ένα μικρό ποσοστό 10,7% κατέχει διδακτορικό δίπλωμα, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό είναι απόφοιτοι Λυκείου (6,7%), Γυμνασίου (2,7%) και Δημοτικού (2,7%).



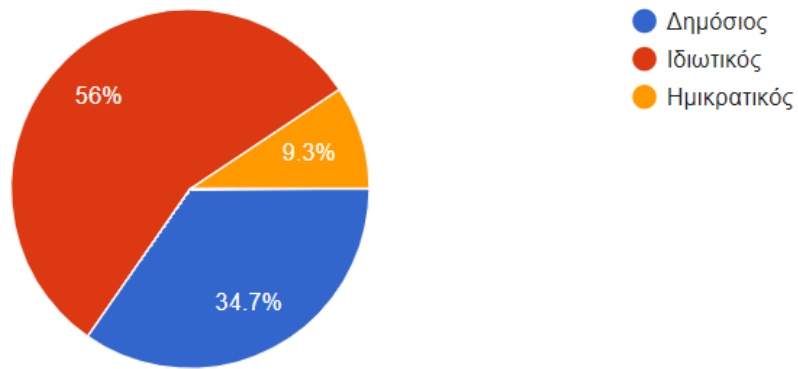
Διάγραμμα 3: Ποσοστό συμμετεχόντων στην έρευνα με βάση το επίπεδο μόρφωσης

Στο επόμενο διάγραμμα φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν 11-15 χρόνια προϋπηρεσίας (42,7%), ένα 21,3% είχε 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό είχαν 0-5 (13,3%), 16-20 (13,3%) και περισσότερα από 21 (9,3%) χρόνια προϋπηρεσίας.



Διάγραμμα 4: Ποσοστό συμμετεχόντων στην έρευνα με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας

Τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα στην πλειοψηφία τους εργάζονται στον Ιδιωτικό τομέα (56%), ένα μεγάλο ποσοστό εργάζεται στο Δημόσιο τομέα (34,7%), ενώ ένα μικρό ποσοστό εργάζεται στον Ημικρατικό τομέα (9,3%).



Διάγραμμα 5: Ποσοστό συμμετεχόντων στην έρευνα με βάση τον τομέα της εργασίας τους

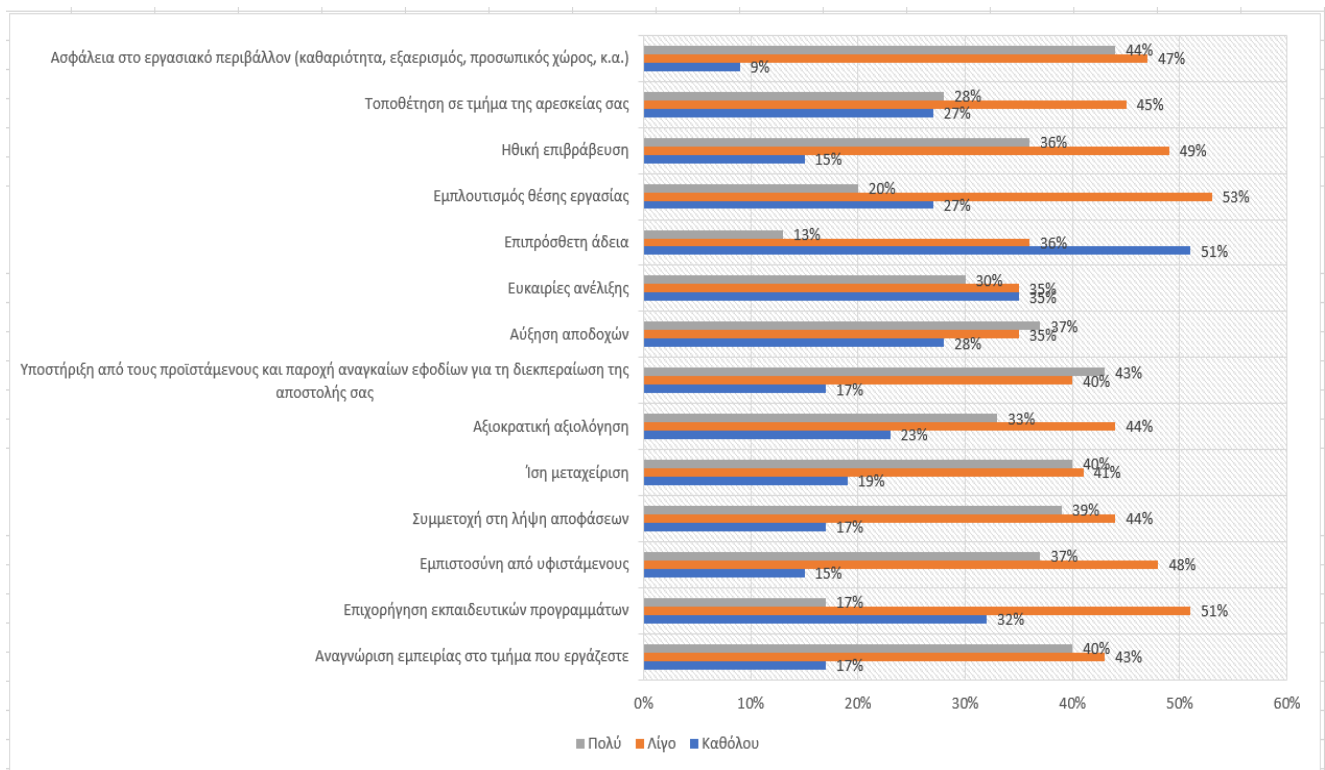
5.2 Ειδικό μέρος: Έρευνα για παρακίνηση εργαζομένων

Το ειδικό μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε την έρευνα για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Ερώτηση 1: Καθορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιήθηκαν οι πιο κάτω παράγοντες από την επιχείρηση που εργάζεστε ως κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας σας στην εργασία;

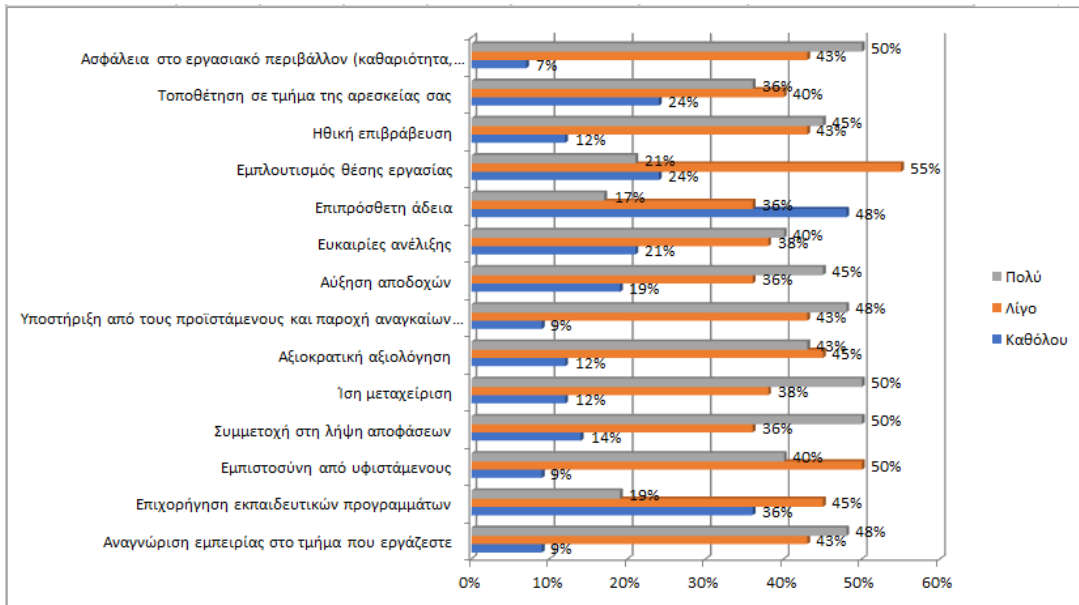
Όπως φαίνεται στο πιο κάτω διάγραμμα 6, τα πιο κύρια κίνητρα που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις στην Κύπρο για αύξηση της παραγωγικότητας είναι: η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο (44%), η υποστήριξη από τους προϊστάμενους και η παροχή αναγκαίων εφοδίων για τη διεκπεραίωση των εργασιακών στόχων (43%), η ίση μεταχείριση (40%) και η αναγνώριση της εμπειρίας στο τμήμα που εργάζονται (40%).

Επιπλέον, σε μικρότερο βαθμό αναφέρθηκαν τα ακόλουθα: η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (39%), η αύξηση αποδοχών (37%), η εμπιστοσύνη από υφιστάμενους (37%), η ηθική επιβράβευση (36%) και η αξιοκρατική αξιολόγηση (33%).



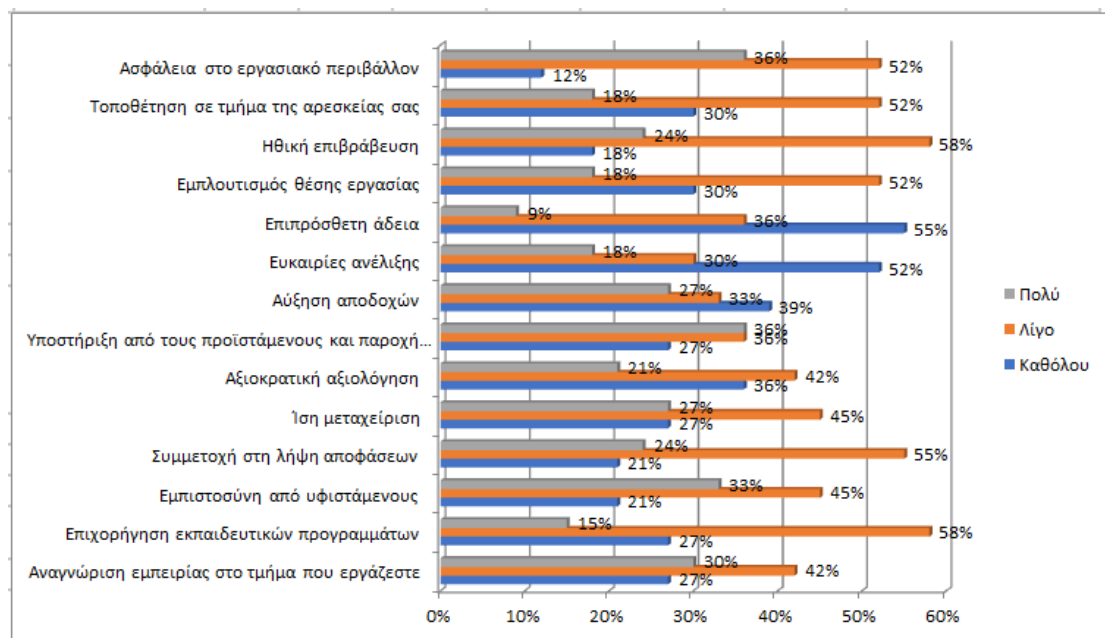
Διάγραμμα 6: Βασικά κίνητρα που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις στην Κύπρο για αύξηση της παραγωγικότητας.

Κατόπιν, έγινε μια προσπάθεια για να διακριθεί εάν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση των εργαζομένων στον Ιδιωτικό και στον Δημόσιο / Ημικρατικό τομέα, αν και η έρευνα δεν ήταν προορισμένη για το σκοπό αυτό. Όσον αφορά τον Ιδιωτικό τομέα, τα αποτελέσματα όπως φαίνονται στο διάγραμμα 7, έδειξαν ότι τα τρία πιο συχνά χρησιμοποιούμενα κίνητρα (λήφθηκαν υπόψη οι απαντήσεις Πολύ και Λίγο) είναι: η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο (93%), η αναγνώριση εργασιακής εμπειρίας (91%) και η υποστήριξη από τους προϊστάμενους και η παροχή των αναγκαίων εφοδίων για τη διεκπεραίωση της εργασίας (91%).



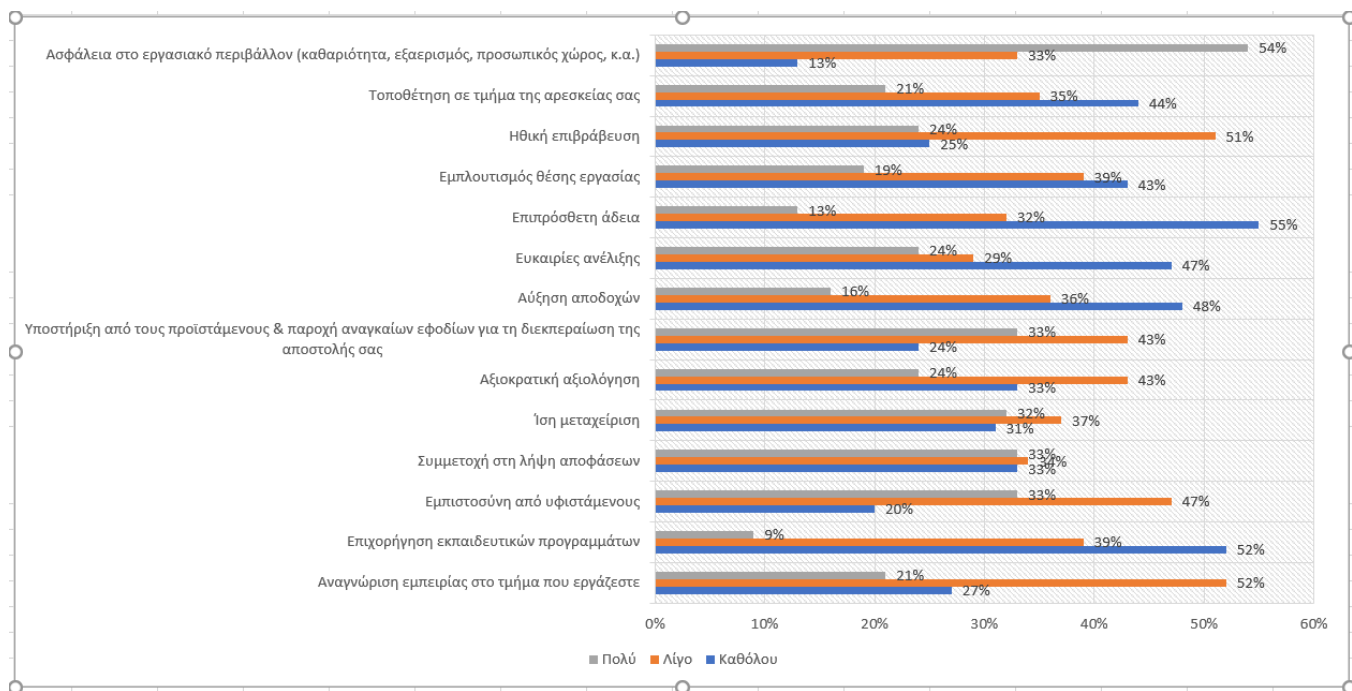
Διάγραμμα 7: Βασικά κίνητρα που χρησιμοποιούνται από τον Ιδιωτικό τομέα στην Κύπρο για αύξηση της παραγωγικότητας.

Αντίστοιχα, για το Δημόσιο / Ημικρατικό τομέα (Διάγραμμα 8) τα τρία πιο συχνά χρησιμοποιούμενα κίνητρα (λήφθηκαν υπόψη οι απαντήσεις Πολύ και Λίγο) είναι: η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο (88%), η ηθική επιβράβευση (82%) και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (79%).



Διάγραμμα 8: Βασικά κίνητρα που χρησιμοποιούνται από το Δημόσιο / Ημικρατικό τομέα στην Κύπρο για αύξηση της παραγωγικότητας.

Ερώτηση 2: Καθορίστε το βαθμό αλλαγής στα πιο κάτω τους τελευταίους 6 μήνες:



Διάγραμμα 9: Διερεύνηση αλλαγής βασικών κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας από τις επιχειρήσεις στην Κύπρο κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19.

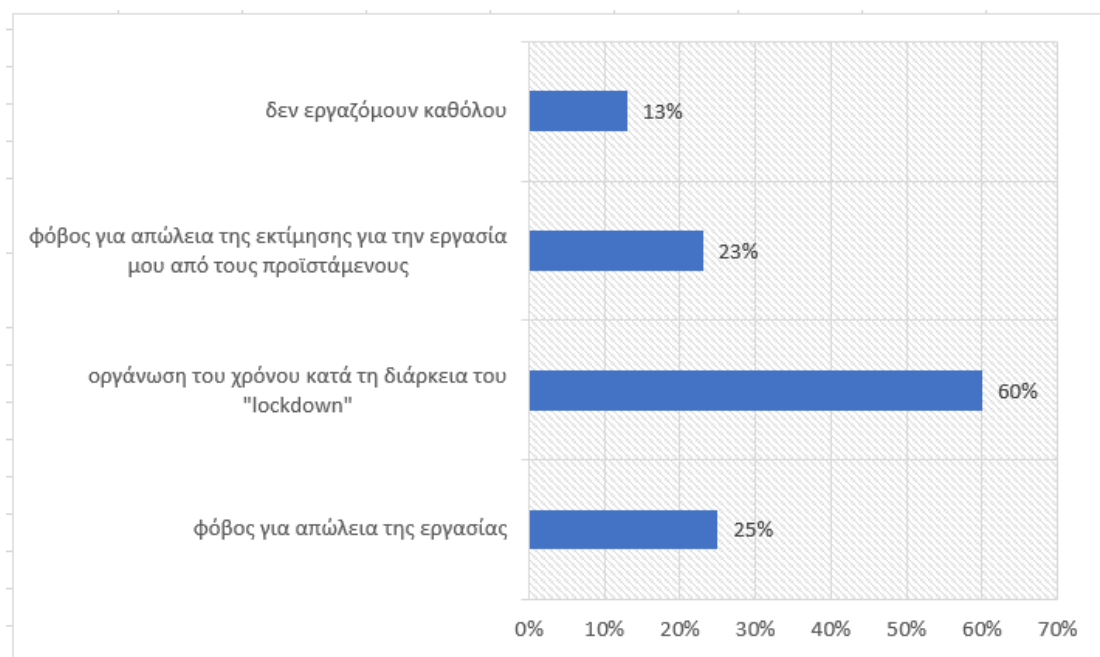
Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, όπως είναι φυσικό αυξήθηκε σε μεγάλο βαθμό η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, όπως είναι η καθαριότητα, εξαερισμός, κ.α. Σε μικρό βαθμό αυξήθηκε η ηθική επιβράβευση από τους προϊστάμενους, η αναγνώριση της εμπειρίας στον τομέα εργασίας, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η υποστήριξη και η παροχή αναγκαίων εφοδίων από τους προϊστάμενους για την υλοποίηση των εργασιακών στόχων.

Ερώτηση 3: Πώς παρακινούσατε τον εαυτό σας για εργασία κατά τη διάρκεια του "lockdown";

Τα περισσότερα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα (60%), δήλωσαν ότι το κυριότερο κίνητρο για εργασία κατά τη διάρκεια του "lockdown" ήταν η διαχείριση του χρόνου τους από τους ίδιους, μετά ακολουθεί ο φόβος για απώλεια της εργασίας (25%), ο φόβος για απώλεια της εκτίμησης για την εργασία από τους προϊστάμενους (23%), ενώ ένα ποσοστό 13% απάντησε ότι δεν εργαζόταν καθόλου.

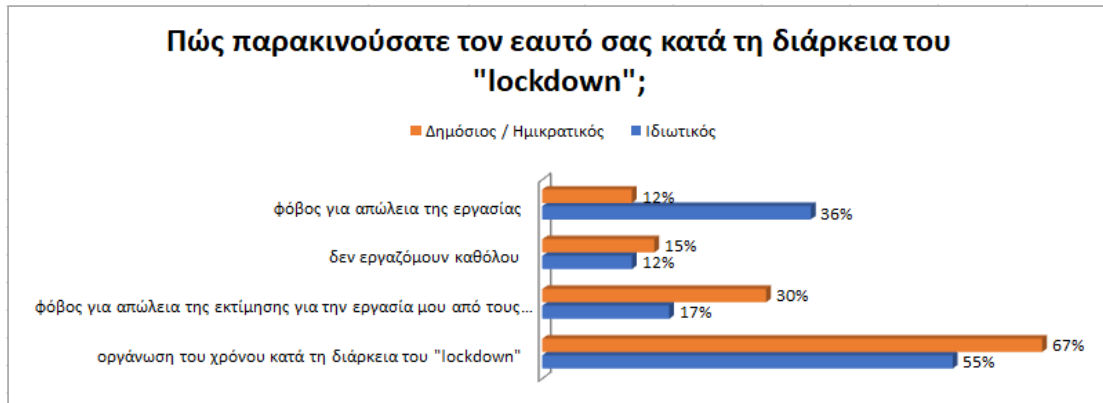
Επίσης, συμπληρωματικά με την πιο πάνω ερώτηση, δόθηκε η δυνατότητα στα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, να δηλώσουν εάν υπήρχε κάποιος άλλος παράγοντας που τους

κινητοποιούσε για εργασία κατά τη διάρκεια του "lockdown". Από τα 75 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν, 3 άτομα απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση. Οι απαντήσεις αφορούσαν: κατάργηση θέσης εργασίας, ο εργοδότης παρέιχε όλα τα εφόδια / εργαλεία για εργασία σχεδόν με τις ίδιες συνθήκες όπως θα ίσχυε με φυσική παρουσία στο χώρο εργασίας και δεν άλλαξε κάτι, καθώς η εργασία γινόταν κανονικά με φυσική παρουσία και χωρίς κίνδυνο για απώλεια της εργασίας.



Διάγραμμα 10: Κίνητρα για εργασία κατά τη διάρκεια του "lockdown".

Όπως και πιο πάνω, παρόλο που η εν λόγω έρευνα δεν έχει οργανωθεί για το σκοπό αυτό, έγινε μια προσπάθεια για να διαφανεί κατά πόσο τα άτομα που εργάζονται στον Ιδιωτικό τομέα παρακινούνται για εργασία με διαφορετικό τρόπο από τα άτομα που εργάζονται στο Δημόσιο / Ημικρατικό τομέα, με περαιτέρω ανάλυση των στοιχείων του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα (διάγραμμα 11) έδειξαν ότι ο φόβος για απώλεια της εργασίας ήταν κίνητρο για εργασία για τους περισσότερους Ιδιωτικούς υπαλλήλους (36%) και σε πιο μικρό βαθμό στους Δημόσιους ή εργαζόμενους στον Ημικρατικό τομέα (12%). Ο φόβος για απώλεια της εκτίμησης για την εργασία από τους προϊστάμενους και η οργάνωση του χρόνου κατά τη διάρκεια του "lockdown" φαίνεται ότι ήταν κίνητρο για εργασία για τους περισσότερους εργαζόμενους στο Δημόσιο / Ημικρατικό τομέα (30% και 67%, αντίστοιχα) σε σχέση με τους εργαζόμενους στον Ιδιωτικό τομέα (17% και 55%, αντίστοιχα).



Διάγραμμα 11: Κίνητρα για εργασία κατά τη διάρκεια του "lockdown" σε Ιδιωτικό και Δημόσιο / Ημικρατικό τομέα.

Κατόπιν, διερευνήθηκε η άποψη των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα αναφορικά με την εξ' αποστάσεως εργασία.

Ερώτηση 4: Παρακαλώ καθορίστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις πιο κάτω δηλώσεις σε περίπτωση εξ' αποστάσεως εργασίας.

Όπως είναι φυσικό επακόλουθο, τα περισσότερα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα (79%) συμφώνησαν ότι η εργασία από το σπίτι παρέχει προστασία από τη μεταδοτικότητα του ιού. Ένα μικρό ποσοστό (6%) διαφώνησε με τη δήλωση αυτή, ενώ ένα ποσοστό 15% δεν έχει εκφράσει άποψη (Διάγραμμα 12).



Διάγραμμα 12: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: "Η εργασία από το σπίτι παρέχει προστασία από τη μεταδοτικότητα του ιού".

Ένα ποσοστό 44% θεωρεί ότι η εργασία από το σπίτι επηρεάζει την παραγωγικότητα στην εργασία και ένα ποσοστό της τάξης των 44% θεωρεί ότι δεν την επηρεάζει, ενώ ένα 12% δεν εκφράζει άποψη (Διάγραμμα 13).



Διάγραμμα 13: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: “Η εργασία από το σπίτι δεν επηρεάζει την παραγωγικότητα στην ατομική εργασία”.

Όπως και στην προηγούμενη δήλωση, στο διάγραμμα 14 φαίνεται ότι περίπου τα μισά άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα (45%) συμφωνούν ότι η εξοικονόμηση του χρόνου και του κόστους από το σπίτι στο χώρο εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ως κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ διαφωνεί ένα ποσοστό της τάξεως του 38%. Ένα ποσοστό 17% δεν εκφράζει άποψη.



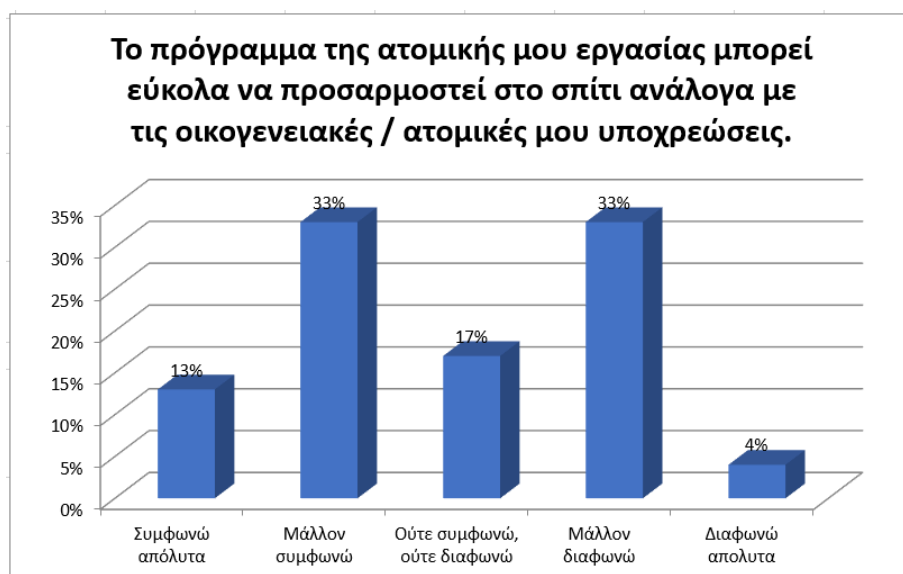
Διάγραμμα 14: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: “Η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους (καύσιμοι πόροι, φθορά αυτοκινήτου, κ.α.) από το σπίτι στο χώρο εργασίας θεωρείται ως κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας”.

Στο διάγραμμα 15 επιβεβαιώνεται εκ νέου ότι, περίπου τα μισά άτομα που συμμετείχαν στη μελέτη συμφωνούν (46%) ότι η εργασία από το σπίτι μπορεί να αποδώσει το ίδιο ικανοποιητικά όσο και στο χώρο εργασίας και το 43% αυτών των ατόμων ότι διαφωνούν με την εν λόγω δήλωση. Ένα ποσοστό 11% δεν έχει διαμορφώσει άποψη.



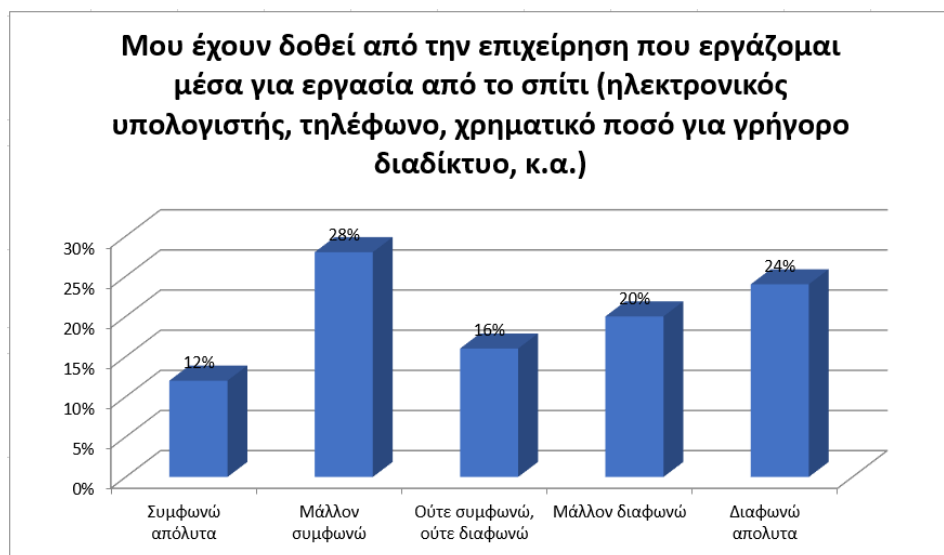
Διάγραμμα 15: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: “Η εργασία από το σπίτι μπορεί να αποδώσει το ίδιο ικανοποιητικά όσο και στο χώρο εργασίας”.

Συμπληρωματικά με όλα τα πιο πάνω, στο διάγραμμα 16 περίπου τα μισά άτομα (46%) συμφωνούν ότι το πρόγραμμα της ατομικής εργασίας μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στο σπίτι με βάση τις οικογενειακές και προσωπικές υποχρεώσεις του κάθε εργαζόμενου, το 37% διαφωνεί και ένα ποσοστό 17% δεν εκφράζει άποψη.



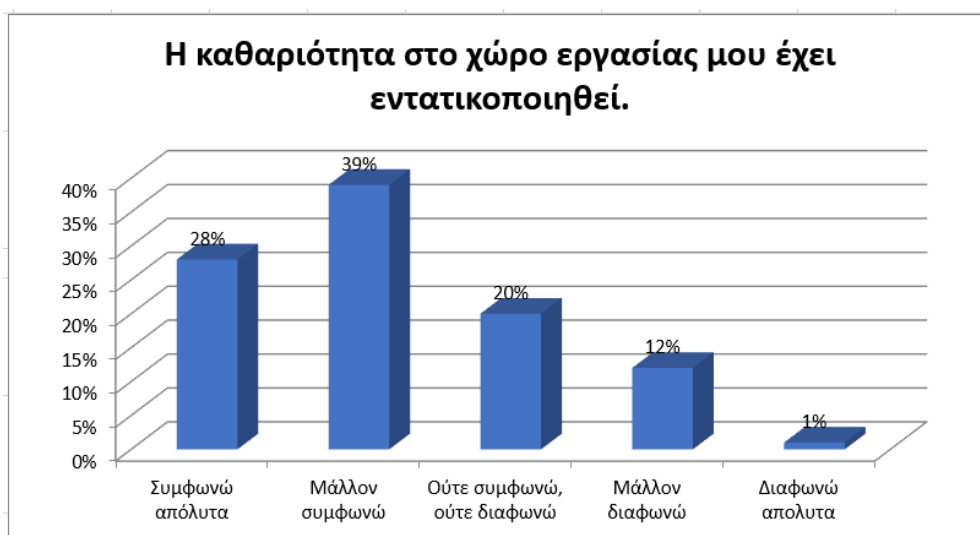
Διάγραμμα 16: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: “Το πρόγραμμα της ατομικής εργασίας μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στο σπίτι ανάλογα με τις οικογενειακές / ατομικές υποχρεώσεις”.

Όσον αφορά τα διάφορα μέσα που έχουν χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν με πιο μεγάλη ευκολία από το σπίτι, στο διάγραμμα 17 φαίνεται ότι 48% των εργαζομένων διαφωνούν, 40% συμφωνούν και ένα 16% δεν εκφράζουν άποψη.



Διάγραμμα 17: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: "Έχουν δοθεί από την επιχείρηση μέσα για εργασία από το σπίτι".

Από τη μέρα που ξεκίνησε η πανδημία COVID-19 και έπειτα, η καθαριότητα στο χώρο εργασίας χρήζει ιδιαίτερης σημασίας, τόσο από πλευράς εργαζομένων όσο και από πλευράς διοίκησης. Αυτό αντικατοπτρίζεται στο διάγραμμα 18, όπου φαίνεται ότι το 67% των ατόμων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο συμφωνούν με τη δήλωση ότι η καθαριότητα στο χώρο εργασίας τους έχει εντατικοποιηθεί και μόλις 1% διαφωνεί. Το 20% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν εκφράζουν άποψη σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα. Τα άτομα που δεν εκφράζουν άποψη, ενδεχομένως να είναι αυτά που δούλευαν όλες τις εργάσιμες ημέρες σε εξ' αποστάσεως εργασία.



Διάγραμμα 18: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: “Η καθαριότητα στο χώρο εργασίας έχει εντατικοποιηθεί”.

Το 43% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, συμφωνούν με τη δήλωση ότι “η εργασία από το σπίτι έχει γίνει πλέον μέρος της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης”, 36% διαφωνεί και το 21% δεν εκφράζει άποψη (διάγραμμα 19).



Διάγραμμα 19: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: “Η εργασία από το σπίτι έχει γίνει πλέον μέρος της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης”.

Στο διάγραμμα 20 φαίνεται ότι, περίπου τα μισά άτομα (47%) που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είχαν τακτική επικοινωνία με τους προϊστάμενους τους με κάποιο τρόπο κατά τη διάρκεια της εξ' αποστάσεως εργασίας, το 31% διαφωνούν και το 22% δεν εκφράζει άποψη.



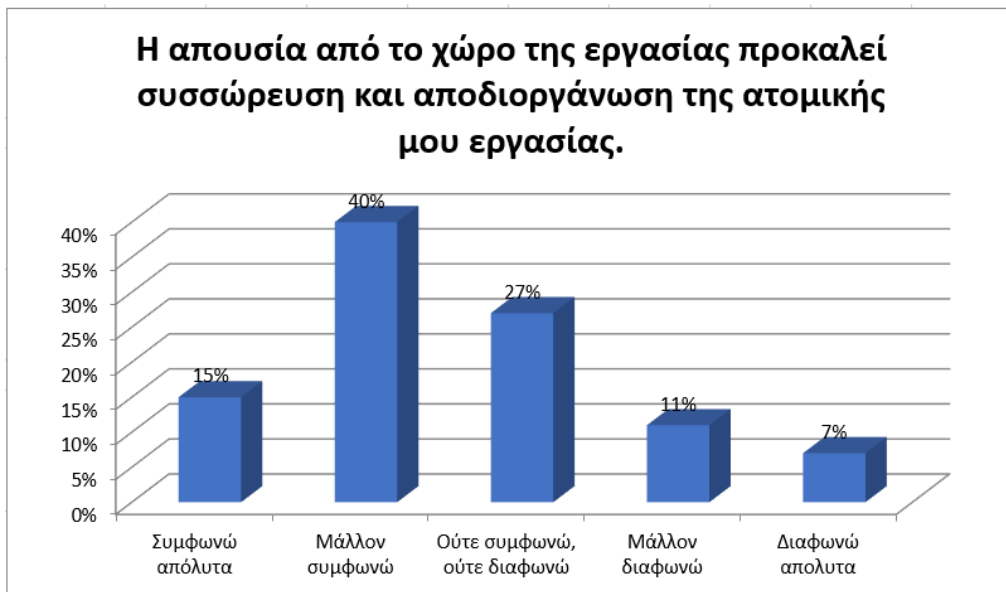
Διάγραμμα 20: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: “Η επικοινωνία με τους προϊστάμενους γίνεται σε τακτική βάση, είτε τηλεφωνικά, είτε με βίντεο – κλήση”.

Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, όσον αφορά την επικοινωνία με συναδέλφους, φαίνεται να ήταν λίγο πιο καλή, αφού το 60% απάντησε ότι επικοινωνούσε με συναδέλφους για τυχόν επίλυση προβλημάτων και ανταλλαγή πληροφοριών, το 26% δε συμφώνησε και το 14% δεν έκφρασε άποψη (διάγραμμα 21).



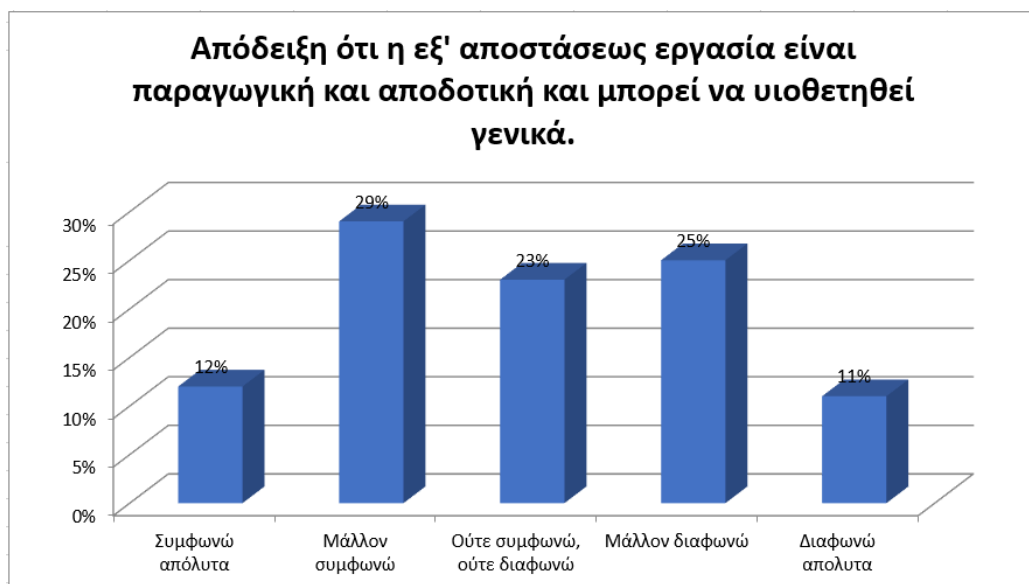
Διάγραμμα 21: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: “Η επικοινωνία με τους συναδέλφους, λόγω της κοινωνικής αποστασιοποίησης, παρέμεινε συχνή για την επίλυση προβλημάτων και ανταλλαγή πληροφοριών”.

Το 55% των ατόμων που συμμετείχε στην έρευνα θεωρεί ότι η απουσία από τον εργασιακό χώρο προκαλεί συσσώρευση και αποδιοργάνωση της ατομικής εργασίας, το 18% διαφωνεί με τη προαναφερθέντα δήλωση και το 27% δεν εκφράζει άποψη (διάγραμμα 22).



Διάγραμμα 22: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: “Η απουσία από το χώρο εργασίας προκαλεί συσσώρευση και αποδιοργάνωση της ατομικής εργασίας”.

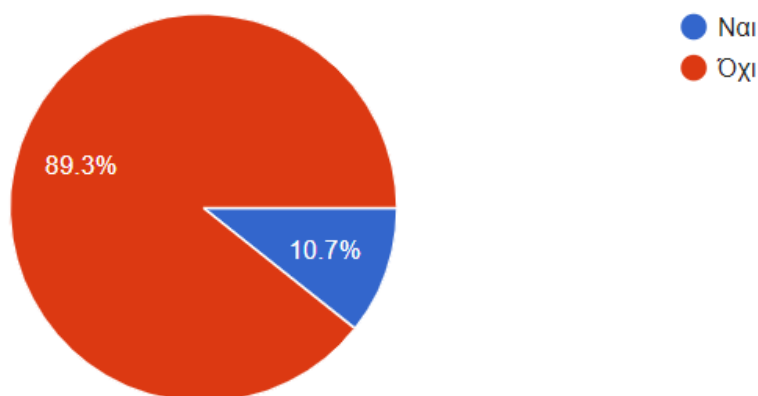
Τέλος, οι περισσότεροι εργαζόμενοι (41%) έχουν καταλήξει ότι η εξ' αποστάσεως εργασία είναι παραγωγική και αποδοτική και μπορεί να υιοθετηθεί γενικά από τις επιχειρήσεις, το 36% διαφωνεί και το 23% δεν εκφράζει άποψη (διάγραμμα 23).



Διάγραμμα 23: Βαθμός συμφωνίας με τη δήλωση ότι: “Απόδειξη ότι η εξ' αποστάσεως εργασία είναι παραγωγική και αποδοτική και μπορεί να υιοθετηθεί γενικά”.

Ερώτηση 5: Έχουν χρησιμοποιηθεί άλλοι μέθοδοι παρακίνησης από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε κατά τη διάρκεια της πανδημίας εκτός από αυτούς που αναφέρθηκαν πιο πάνω;

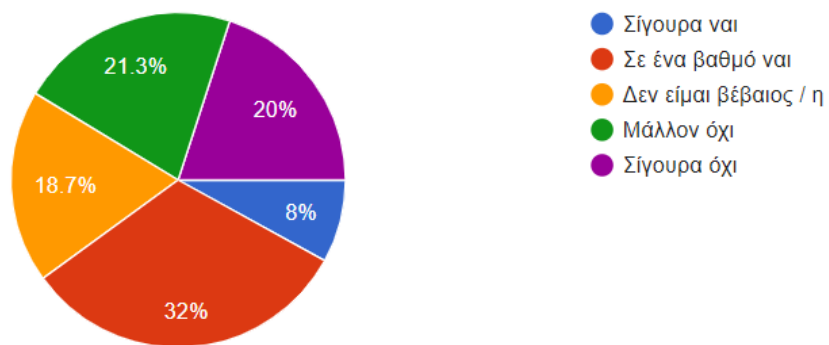
Εκτός από τις πιο κύριες μεθόδους παρακίνησης που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να αναφέρουν κατά πόσο εφαρμόζονται άλλοι μέθοδοι παρακίνησης τους για εργασία από τους προϊστάμενους τους. Μόνο το 11% ανέφερε ότι στην επιχείρησή τους χρησιμοποιούνται άλλοι μέθοδοι για την παρακίνηση τους για εργασία χωρίς όμως να τις αναφέρουν συγκεκριμένα, εκτός από ένα άτομο που δήλωσε ότι δίνονται δώρα ανά εξάμηνο σε όποιον εργαζόμενο πετύχει συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης.



Διάγραμμα 24: Εφαρμογή εναλλακτικών μεθόδων παρακίνησης.

Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η εργασία από το σπίτι θα μπορούσε να συνεχίσει να εφαρμόζεται και μετά το τέλος της πανδημίας;

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, δεν υπάρχει ακόμα καθαρή εικόνα από τους εργαζόμενους κατά πόσο η εργασία από το σπίτι μπορεί να υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις και μετά το τέλος της πανδημίας. Ένα ποσοστό 41% δήλωσε ότι δε θεωρεί ότι η εργασία από το σπίτι μπορεί να συνεχίσει, ένα ποσοστό 32% θεωρεί ότι έστω και σε κάποιο βαθμό μπορεί να συνεχίσει, ενώ ένα ποσοστό περίπου 19% δεν έχει ακόμα αποφασίσει.



Διάγραμμα 25: Υιοθέτηση της εργασίας από το σπίτι μετά το τέλος της πανδημίας από τις επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα – Προτάσεις Βελτίωσης

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να αναγνωρίσει τις μεθόδους παρακίνησης και τα κίνητρα των εργαζομένων σε επιχειρήσεις στην Κύπρο και κατά πόσο αυτά διαφοροποιούνται με τις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν λόγω της πανδημίας COVID-19. Συμτείχαν συνολικά 75 άτομα, με ίση περίπου αναλογία ανδρών και γυναικών, εκ των οποίων οι περισσότεροι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 30-39 χρονών, με 11-15 χρόνια προϋπηρεσίας, κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης και εργάζονται στον Ιδιωτικό τομέα. Με βάση τα πιο πάνω, το δείγμα της έρευνας θεωρείται ότι μπορεί να δώσει μια επαρκή ανατροφοδότηση στα ερωτήματα που κλήθηκε να απαντήσει, αφού χαρακτηρίζεται από καλό μορφωτικό επίπεδο και έχει καλύψει ικανοποιητικά χρόνια προϋπηρεσίας.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε στην αναγνώριση των πιο συχνά χρησιμοποιούμενων μεθόδων παρακίνησης στις επιχειρήσεις της Κύπρου. Οι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων γενικά είναι καλά μελετημένοι και αναφέρονται ευρέως στη βιβλιογραφία με τεκμηρίωση προς την αποτελεσματικότητά τους, ανάλογα βέβαια και με τη φύση της κάθε εργασίας. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, τα πιο σημαντικά κίνητρα που αναφέρθηκαν στις απαντήσεις, αφορούσαν την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο (καθαριότητα, εξαερισμός, προσωπικοί χώροι), την υποστήριξη από τους προϊστάμενους και την παροχή των αναγκαίων εφοδίων για τη διεκπεραίωση των εργασιακών στόχων, την ίση μεταχείριση και την αναγνώριση της εργασιακής εμπειρίας. Επιπλέον, σε μικρότερο βαθμό αναφέρθηκαν τα ακόλουθα: η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η αύξηση αποδοχών, η εμπιστοσύνη από υφιστάμενους, η ηθική επιβράβευση και η αξιολογική αξιολόγηση. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας και τη συσχέτιση της ηλικίας των ατόμων από 30-39 χρονών, φαίνεται μια αντανάκλαση της γενιάς των millennials. Μια γενιά που δεν φοβούνται να δείξουν τις ηγετικές τους ικανότητες και να αναλάβουν πρωτοβουλίες, φτάνει να τους δοθούν τα αναγκαία εφόδια για τη διεκπεραίωση των

στόχων τους, επιθυμούν να εργάζονται σε ένα άνετο και ασφαλές εργασιακό χώρο, τους αρέσει να εργάζονται σε ομάδες και να έχουν ίση μεταχείριση. Οι επιχειρήσεις με τη σειρά τους γνωρίζοντας το υψηλό ποσοστό των εργαζομένων με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στην Κύπρο, φαίνεται ότι έχουν προσαρμόσει τις ανάγκες τους με τις ανάλογες προσδοκίες. Από τα πιο πάνω, φαίνεται επίσης ότι ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο η ανάγκη της ασφάλειας των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, αλλά και η υποστήριξη από τους προϊστάμενους τους με την παροχή των αναγκαίων εφοδίων (ηλεκτρονικοί υπολογιστές για εργασία από το σπίτι, κ.α.) λόγω των δεδομένων που δημιούργησε η πανδημία COVID-19. Οι συγκεκριμένοι μέθοδοι παρακίνησης, ενώ στη βιβλιογραφία δεν είναι και τόσο δημοφιλείς, στην παρούσα έρευνα δηλώνονται ως οι πιο σημαντικοί. Από όλα τα πιο πάνω συμπεραίνουμε ότι οι μέθοδοι παρακίνησης στην Κύπρο αφορούν κυρίως την κάλυψη των εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων, σε μικρό βαθμό την αύξηση των αποδοχών, ενώ κυριαρχούν κίνητρα που σχετίζονται με την τρέχουσα πανδημία COVID-19 (ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, αναγκαία εφόδια για εξ' αποστάσεως εργασία). Ένα ακόμη συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από τα πιο πάνω, αφορά στην επιβεβαίωση της ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow. Οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 θα πρέπει πρώτα να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για ασφάλεια πριν να νιώσουν την ανάγκη για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση, γι' αυτό και τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις αυτή την περίοδο εστιάζουν στην ασφάλεια των εργαζομένων για να μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό στην εργασία τους.

Επιπλέον, έγινε μια προσπάθεια να αναγνωρισθεί εάν οι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων διαφέρουν ανάλογα με τον τομέα που εργάζονται, δηλ. Ιδιωτικό και Δημόσιο / Ημικρατικό. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο ήταν ο παράγοντας που δηλώθηκε ως ο πιο σημαντικός και στις δύο περιπτώσεις. Αυτό είναι αναπόφευκτο, λόγω της τρέχουσας πανδημίας COVID-19 και των οδηγιών από όλες τις χώρες του κόσμου για προστασία από τον κορονοϊό. Στον Ιδιωτικό τομέα, η αναγνώριση της εμπειρίας στην εργασία και η υποστήριξη από τους προϊστάμενους αλλά και η παροχή των απαραίτητων εφοδίων για τη διεκπεραίωση της εργασίας, δείχνει ότι ο Ιδιωτικός τομέας στην Κύπρο, όχι μόνο εκμεταλλεύεται τυχόν δεξιότητες και προηγούμενη εμπειρία των εργαζομένων προς όφελος του, αλλά τους παρέχει και την απαραίτητη βοήθεια για να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό στην εργασία που τους ανατέθηκε. Κατ' επέκταση, αυτό ενδεχομένως να δηλώνει την παρουσία τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού στον Ιδιωτικό τομέα, ο οποίος είναι υπεύθυνος για το σκοπό αυτό και επομένως οι επιχειρήσεις που έχουν το τμήμα αυτό λειτουργούν λίγο πιο

στοχευμένα. Αντίθετα, στο Δημόσιο τομέα, φαίνεται ότι οι προϊστάμενοι προσπαθούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους με ηθική επιβράβευση και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αφού η αύξηση των αποδοχών, οι ευκαιρίες ανέλιξης, η επιπρόσθετη άδεια, και άλλα παρόμοια κίνητρα, δεν αποφασίζονται από τον εκάστοτε προϊστάμενο ή τη διοίκηση του κάθε Οργανισμού, αλλά είναι προκαθορισμένα και ίδια για όλους τους εργαζόμενους ανάλογα με τη μισθολογική κλίμακα στην οποία έχουν προσληφθεί και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Το πιο πάνω φαινόμενο, δεν είναι κάτι που παρατηρείται μόνο στην Κύπρο, αλλά έχει διαφανεί και από άλλες μελέτες στη βιβλιογραφία και η παρούσα έρευνα απλά το επιβεβαιώνει. Σύμφωνα με τα δεδομένα αυτά, οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο τομέα παρακινούνται λιγότερο από εξωτερικά κίνητρα, και οι κύριοι μέθοδοι παρακίνησης αφορούν σε κάποιο είδος ανόδου στην ιεραρχία παρά με παρά με τη φύση της εργασίας (Buelens, et.al. 2007). Συμπερασματικά, οι μέθοδοι παρακίνησης στην Κύπρο, όπως φαίνεται προσαρμόζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις των εργαζομένων, ούτως ώστε να μεγιστοποιηθεί η απόδοση τους σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά.

Επιπρόσθετα με τις πιο πάνω παρατηρήσεις, μια περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου από την πλευρά των εργαζόμενων έδειξε ότι, οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο και Ημικρατικό τομέα κατά τη διάρκεια του "lockdown" παρακινήθηκαν σε πιο μικρό βαθμό από το φόβο για απώλεια της εργασίας τους και σε μεγαλύτερο βαθμό από το φόβο για απώλεια της εκτίμησης για την εργασία από τους προϊστάμενους τους και την διαχείριση του χρόνου τους για εργασία. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στον Ιδιωτικό τομέα, την ίδια περίοδο παρακινήθηκαν για να εργαστούν σε μεγάλο βαθμό από το φόβο για απώλεια της εργασίας τους. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο και Ημικρατικό τομέα, ενδεχομένως να χρειάζεται να παρακινήθούν με εσωτερικά κυρίως κίνητρα, αφού τα εξωτερικά κίνητρα δεν αλλάζουν ανάλογα με την παραγωγικότητα και την απόδοση του κάθε εργαζόμενου σε αυτό που καλείται να φέρει εις πέρας, σε αντίθεση βέβαια με τους εργαζόμενους στον Ιδιωτικό τομέα.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε στη διερεύνηση του βαθμού και του τρόπου που επηρέασε η πανδημία COVID-19 τις μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων. Σε μεγάλο βαθμό έχει αυξηθεί η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο (καθαριότητα, εξαερισμός, προσωπικός χώρος, κ.α.) όπου είναι και ο σημαντικότερος λόγος της εξάπλωσης του COVID-19. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν αλλάξει την πολιτική της εργασίας τους που να συνάδει με τους κανόνες ασφαλείας που έχουν εκδοθεί από το Υπουργείο Υγείας, όπου σε κάποιες μπορούσαν να διαμορφώσουν τους χώρους ανάλογα με τις προβλεπόμενες αποστάσεις και άλλες όμως βρήκαν τρόπο να συνεχίσουν την εργασία τους προτρέποντας ποσοστό των εργαζομένων να

εργάζονται από τα σπίτια τους. Αυτοί οι τρόποι έχουν ως αποτέλεσμα τη διασφάλιση των εργαζομένων, αλλά και της εκάστοτε επιχείρησης να λειτουργεί κανονικά παρόλες τις δυσκολίες που παρουσιάζονται. Με αυτό το δεδομένο, οι εργαζόμενοι με τα κατάλληλα διαθέσιμα εργαλεία που τους δόθηκαν ένιωθαν ασφάλεια για αυτούς και για την οικογένεια τους. Ακολούθως, η ηθική επιβράβευση από τους προϊστάμενους, η αναγνώριση της εμπειρίας στον τομέα εργασίας και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, που στη δεδομένη στιγμή παίζουν σημαντικό ρόλο στη ψυχολογία του εργαζομένου, είναι κάτι που ξεπέρασε πολλές άλλες μεθόδους παρακίνησης που σε διαφορετική χρονική περίοδο, εκτός COVID-19, ίσως να μην ήταν ως προτεραιότητα τους. Από την πλευρά της επιχείρησης ήταν ένα από τα διαθέσιμα μέσα για παρακίνηση των εργαζομένων που δε θα άλλαζε κόστος, αλλαγή θέσεων εργασίας, προσαυξήσεις, και γενικά την κατανόηση του τόσο σοβαρού θέματος που εμποδίζει στη διεκπεραίωση του έργου του κάθε εργαζομένου. Συμπερασματικά, η πανδημία COVID-19 έχει αλλάξει τη σειρά προτεραιότητας για τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους παρακίνησης, ως απόρροια των αλλαγών στον τρόπο ζωής και στον τρόπο εργασίας.

Η διερεύνηση εφαρμογής νέων μεθόδων παρακίνησης από επιχειρήσεις και η αποτελεσματικότητά τους αποτέλεσε το τρίτο ερευνητικό ερώτημα. Το κυριότερο κίνητρο για εργασία κατά τη διάρκεια του "lockdown" ήταν η διαχείριση του χρόνου από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Το ότι οι εργαζόμενοι διαχώριζαν οι ίδιοι το χρόνο εργασίας τους από τον προσωπικό τους χρόνο φαίνεται ότι λειτούργησε θετικά γι' αυτούς και υπάρχει μια κλίση προς την άποψη ότι το πρόγραμμα της ατομικής εργασίας μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στο σπίτι ανάλογα με τις οικογενειακές υποχρεώσεις, αν και οι απόψεις δίστανται στην ερώτηση αν εργασία από το σπίτι επηρεάζει την εργασιακή παραγωγικότητα. Διφορούμενες απόψεις δείχνει και το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο συμφώνησε ότι, η απουσία από το χώρο εργασίας προκαλεί συσσώρευση και αποδιοργάνωση της ατομικής εργασίας. Επιπρόσθετα, υπάρχει μια κλίση προς την άποψη ότι η εργασία από το σπίτι έχει γίνει πλέον επίσημο μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης. Όσον αφορά το θέμα της επικοινωνίας, φαίνεται ότι η επικοινωνία ήταν συχνή με τους συναδέλφους για επίλυση των προβλημάτων και ανταλλαγή πληροφοριών και λίγο πιο μικρή με τους προϊστάμενους. Γενικά, η εργασία από το σπίτι θα μπορούσε να λειτουργήσει σαν κίνητρο για τους εργαζόμενους, αλλά για τα δεδομένα της Κύπρου δεν είναι ακόμη ξεκάθαρο αν ο τρόπος αυτός μπορεί να αποδώσει το ίδιο ικανοποιητικά όσο και στο χώρο εργασίας. Για το μικρό διάστημα που εφαρμόστηκε φαίνεται ότι άρεσε, αλλά σε βάθος χρόνου σίγουρα χρήζει βελτίωσης και περαιτέρω οργάνωσης.

Ανάμεσα στους βασικούς περιορισμούς της παρούσας έρευνας, περιλαμβάνεται κυρίως ο μικρός αριθμός του δείγματος σε σχέση με το σύνολο των εργαζόμενων στην Κύπρο. Ο κύριος λόγος γι' αυτό ήταν ο μικρός χρόνος στον οποίο έπρεπε να συλλεχθούν οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου, αλλά και η κοινωνική αποστασιοποίηση λόγω της πανδημίας COVID-19, η οποία δεν επέτρεπε τη στενή επαφή με τα άτομα που θα μπορούσαν και θα ήταν πρόθυμα να απαντήσουν. Επίσης, το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε σε διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν διευκρινιστικές ερωτήσεις όσον αφορά στις ερωτήσεις. Αυτό οδήγησε σε διαφορετική απάντηση των ερωτήσεων, όπως το αντιλαμβανόταν το κάθε άτομο ξεχωριστά, γεγονός το οποίο δυσκόλεψε κάπως την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Θέμα μελλοντικής έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει η περαιτέρω ανάλυση των μεθόδων παρακίνησης που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε περίπτωση που η εξ' αποστάσεως εργασία υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις της Κύπρου σε μόνιμη βάση και ο τρόπος που υποστηρίζονται τελικά από τους εργαζόμενους, αφού στο παρόν στάδιο φαίνεται ότι οι απόψεις διίστανται για το συγκεκριμένο θέμα. Επίσης, θα ήταν ενδιαφέρον η περαιτέρω έρευνα σε αυτό το τομέα, να γίνει πιο στοχοποιημένα, ούτως ώστε να διαχωριστεί ο Δημόσιος / Ημικρατικός τομέας από τον Ιδιωτικό τομέα, αφού έχει διαφανεί ότι λόγω του διαφορετικού τρόπου λειτουργίας τους πιθανόν οι εργαζόμενοι να κινητοποιούνται με διαφορετικούς τρόπους.

Κεφάλαιο 7

Επίλογος

Κύριος στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν να αναγνωρίσει τις μεθόδους παρακίνησης και τα κίνητρα των εργαζομένων σε επιχειρήσεις στην Κύπρο και κατά πόσο αυτά διαφοροποιούνται με τις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν λόγω της πανδημίας COVID-19. Η χρήση του ερωτηματολογίου και η διανομή του ηλεκτρονικά προτιμήθηκε λόγω των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης που είναι σε ισχύ λόγω της πανδημίας, παρόλο που δεν ήταν εύκολη η προσέγγιση μεγάλου αριθμού εργαζομένων, αφού ο καθένας πλέον εργαζόταν σε διαφορετικό ωράριο ή δεν μπορούσε να διαχωρίσει τις οικογενειακές του από τις εργασιακές του υποχρεώσεις, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ανταποκριθεί σε οτιδήποτε διαφορετικό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις της Κύπρου σε μια προσπάθεια να γίνουν παραγωγικές σε μια δύσκολη οικονομικά περίοδο, άλλαξαν σε κάποιο βαθμό τις μεθόδους παρακίνησης και τις προσαρμοσαν στα νέα δεδομένα που προέκυψαν, τόσο σε εργασιακό όσο και σε ατομικό επίπεδο, από την πανδημία COVID-19. Οι απόψεις των εργαζομένων σε αυτό το θέμα προς το παρόν δίστανται, ίσως γιατί ακόμη δεν είναι πολύ εξοικειωμένοι με το διαφορετικό τρόπο που κλήθηκαν να εργαστούν, ίσως γιατί οι επιχειρήσεις της Κύπρου δεν ήταν έτοιμες να υποστηρίξουν αυτή τη νέα πραγματικότητα. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μια ένδειξη για το που βρίσκονται οι επιχειρήσεις σήμερα μετά από περίπου ένα χρόνο από την έναρξη της πανδημίας, και πως θα μπορούσαν να βελτιώσουν τους τρόπους που παρακινούν τους εργαζόμενους τους για βελτίωση της παραγωγικότητας με σκοπό τη διατήρησή τους ή ακόμη και την ανέλιξή τους.

Βιβλιογραφία

Κουφίδου Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Εκδ. Σάκκουλα

Ζαβλάνος, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.

Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου, 1^η έκδοση, Αθήνα

Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ), Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Εκδόσεις Rosili

Χυτήρης Λ. (2001). *Οργανωτική Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks

Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Χυτήρης Λ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα: Μπένος

Adams, J. (1966). *Inequity in social exchange*. *Advances in Experimental Social Psychology* (2)

Adi, D.Y. (2000). *Motivation as a Means of Effective Staff Productivity in the Public Sector: A Case Study of Nigerian Immigration Service*. Borno State of Nigeria. Unpublished MPA Thesis. School University of Maiduguri Nigeria

Bowen, B. E., & Radhakrishna, R. B. (1991). *Job satisfaction of agricultural education faculty: A constant phenomena*. *Journal of Agricultural Education*, 32 (2). 16-22

Buelens, M. Van den Broeck, H. (2007). *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*. *PAR*, 67(1).

Camilleri E. (2007). *Antecedents affecting public service motivation*. Personnel Review, Vol.36, No 3, 356-377

Deloitte Ireland LLP (2021). *Keep your team connected and motivated. Tips and advice to set your team up for success*. [Keep your team connected and motivated \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com) [Πρόσβαση: 27/04/2021].

Eisenberg, J., Krishnan, A. (2018). *Addressing Virtual Work Challenges: Learning From the Field*. Organization Management Journal, 15(2), 78-94.

Ertel, S. (2020). *Small Business Post-COVID-19: Motivational Needs through Uncertain Times*. Compensation & Benefits Review. Volume: 53 issue: 1, page(s): 8-15

Erven, B. and Milligan, R. (2000). *Making Employee Motivation a Partnership*, Employee Management for Production Agriculture

Girdwichai, L., Sriviboon, S. (2020). EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE: DO THE WORK ENVIRONMENT AND THE TRAINING MATTER? JOURNAL OF SECURITY AND SUSTAINABILITY ISSUES. Vol. 9

Hersey P., Blanchard K. (1972). *Management of organization behavior*. Prentice Hall

Higgins J. M. (1994). *The management challenge* (2nd ed.), New York: Macmillan

Hitka, M., et.al. (2021). *The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic*. Economic Research

Ivancevich, J.M., Konopaske, R., Matteson, M.T. (2005). *Organizational Behavior and Management*, New York, McGraw-Hill/Irwin, 7th Edition

Kuranchie-Mensah, E. B., Amponsah-Tawiah, K. (2016). *Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana*. JIEM- 9(2): 255-309

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological review*, 50(4), pp.370-396

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row

Morneau Shepell Inc. (2020). *Almost 4 in 10 employees are less motivated at work since the pandemic*. [Almost 4 in 10 employees are less motivated at work since the pandemic \(newswire.ca\)](https://www.newswire.ca/news-releases/almost-4-in-10-employees-are-less-motivated-at-work-since-the-pandemic-2020-01-29) [Πρόσβαση: 27/04/2021].

Nel, P.S., Gerber, P.D., van Dyk, P.S., Haasbroek, G.D., Schultz, H.B., Sono, T., & Werner, A. (2001). *Human Resources Management*. Cape Town: Oxford University Press

Relocate Global, (2020). *COVID-19: Young people suffer most from lack of motivation at work*. <https://www.relocatemagazine.com/articles/covid-19-young-people-suffer-most-from-lack-of-motivation-at-work-1020> [Πρόσβαση: 19/04/2021].

Richa A., Amrinder, S. (2015). *Impact of Motivation and Recognition on Employee's Performance: A Study on Public and Private Sector Banks in Punjab and Haryana*. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, Volume 15, Issue 13

Ryan, R. & Deci, E. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and new Directions*. *Contemporary Educational Psychology*, January, 24(1)

Tovmasyan, G., Minasyan, D. (2020). *The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers and Employees also During COVID-19Pandemic: Case Study from Armenia*. *Business Ethics and Leadership*, Volume 4, Issue 3.

Seema Rani, Prettysha Curtis, Jayashankar Reddy (2020). *A Study on Work from Home, Motivation & Productivity of Employees in Indian Population during COVID-19 Pandemic*. ResearchGate

Susilo, D. (2020). *Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia*. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government* 2020 Volume 26, Number 1, pp 23 - 40

Wiradendi Wolor C., Solikhah, D. Susita, S. Martono (2020). *How to Maintain Employee Motivation Amid The Covid-19 Virus Pandemic*. *International Journal of Economics and Business Administration*. Volume VIII, Issue 4

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το πιο κάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος Μεταπτυχιακής Διατριβής, που εκπονείται στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Το θέμα της Μεταπτυχιακής Διατριβής είναι: "Παρακίνηση εργαζομένων στην Κύπρο κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19", με επιβλέποντα καθηγητή το κ. Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα.

Καταρχήν, σας ευχαριστούμε που δείξατε ενδιαφέρον για να συμμετέχετε σε αυτή τη μελέτη. Στόχος της μελέτης αυτής είναι η αναγνώριση των μεθόδων παρακίνησης και των κινήτρων των εργαζομένων στην Κύπρο και κατά πόσο διαφοροποιούνται με τις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν λόγω της πανδημίας COVID-19.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας παρακαλούσα όπως αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας. Η μελέτη αποτελείται από μία σειρά ερωτήσεων οι οποίες χρειάζονται περίπου 5 λεπτά για να ολοκληρωθούν. Οι ερωτήσεις είναι απλές και δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Θα σας ζητηθεί, επίσης, να δώσετε πληροφορίες σχετικά με διάφορα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία και το φύλο σας, ωστόσο, καθ' όλη τη διάρκεια του ερωτηματολογίου δεν θα τεθούν ερωτήσεις οι οποίες θα καθιστούν δυνατή την ταυτοποίηση σας.

Παρακαλώ απαντήστε ειλικρινά σε όλες τις ερωτήσεις λαμβάνοντας υπόψη ότι οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση και τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικά. Οποιαδήποτε δημοσίευση προκύψει από αυτή την εργασία θα αναφέρει μόνο συγκεντρωτικά ευρήματα ή πλήρως ανώνυμα παραδείγματα που δεν θα καθιστούν δυνατή την ταυτοποίηση σας.

Η συμμετοχή σε αυτή τη μελέτη είναι εθελοντική. Ακόμη και αφού συμφωνήσετε να συμμετάσχετε και ξεκινήσετε τη μελέτη, είστε ελεύθεροι να αποσυρθείτε ανά πάσα στιγμή και για οποιοδήποτε λόγο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,
Χρίστος Σώζου

* Required

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία *

- 18-29 χρονών
- 30-39 χρονών
- 40-49 χρονών
- >50 χρονών

Επίπεδο εκπαίδευσης *

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- Ανώτατη εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο / ΤΕΙ)
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Χρόνια εργασίας *

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- >21

Τομέας εργασίας *

- Δημόσιος
- Ιδιωτικός
- Ημικρατικός

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Παράγοντες παρακίνησης

Καθορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιήθηκαν οι πιο κάτω παράγοντες από την επιχείρηση που εργάζεστε ως κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητάς σας στην εργασία: *

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ
Αναγνώριση εμπειρίας στο τμήμα που εργάζεστε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιχορήγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εμπιστοσύνη από υφιστάμενους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ίση μεταχείριση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιοκρατική αξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υποστήριξη από τους προϊστάμενους και παροχή αναγκαίων εφοδίων για τη διεκπεραίωση της αποστολής σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αύξηση αποδοχών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευκαιρίες ανέλιξης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιπρόσθετη άδεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εμπλουτισμός θέσης εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηθική επιβράβευση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τοποθέτηση σε τμήμα της αρεσκείας σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον (καθαριότητα, εξαερισμός, προσωπικός χώρος, κ.α.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πώς επηρέασε η πανδημία COVID-19 τις μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων;

Καθορίστε το βαθμό αλλαγής στα πιο κάτω τους τελευταίους 6 μήνες: *

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ
Αναγνώριση εμπειρίας στο τμήμα που εργάζεστε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιχορήγηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εμπιστοσύνη από προϊστάμενους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ίση μεταχείριση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιοκρατική αξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υποστήριξη από τους προϊστάμενους και παροχή αναγκαίων εφοδίων για τη διεκπεραίωση της αποστολής σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αύξηση αποδοχών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευκαιρίες ανέλιξης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιπρόσθετη άδεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εμπλουτισμός θέσης εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηθική επιβράβευση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τοποθέτηση σε τμήμα της αρεσκείας σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον (καθαριότητα, εξαερισμός, προσωπικός χώρος, κ.α.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διερεύνηση εφαρμογής νέων μεθόδων παρακίνησης και αποτελεσματικότητας τους.

Πώς παρακινούσατε τον εαυτό σας για εργασία κατά τη διάρκεια του "lockdown"; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια επιλογές) *

- φόβος για απώλεια της εργασίας
- οργάνωση του χρόνου κατά τη διάρκεια του "lockdown"
- φόβος για απώλεια της εκτίμησης για την εργασία μου από τους προϊστάμενους
- δεν εργαζόμουν καθόλου

Άλλο. Παρακαλώ διευκρινήστε:

Your answer _____

Παρακαλώ καθορίστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις πιο κάτω δηλώσεις σε περίπτωση εξ' αποστάσεως εργασίας: *

	Συμφωνώ απόλυτα	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Η εργασία από το σπίτι παρέχει προστασία από τη μεταδοτικότητα του ιού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εργασία από το σπίτι δεν επηρεάζει την παραγωγικότητα στην ατομική μου εργασία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εξοικονόμηση του χρόνου και κόστους (καύσιμοι πόροι, φθορά αυτοκινήτου, κ.α.) από το σπίτι στο χώρο εργασίας μου θεωρείται ως κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εργασία από το σπίτι μπορεί να αποδώσει το ίδιο ικανοποιητικά όσο και στο χώρο εργασίας μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Το πρόγραμμα της ατομικής μου εργασίας μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στο σπίτι ανάλογα με τις οικογενειακές / ατομικές μου υποχρεώσεις.

Μου έχουν δωθεί από την επιχείρηση που εργάζομαι μέσα για εργασία από το σπίτι (ηλεκτρονικός υπολογιστής, τηλέφωνο, χρηματικό ποσό για γρήγορο διαδίκτυο, κ.α.)

Η καθαριότητα στο χώρο εργασίας μου έχει εντατικοποιηθεί.

Η εργασία από το σπίτι έχει γίνει πλέον επίσημο μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης.

Η επικοινωνία με τους προϊστάμενους μου γίνεται σε τακτική βάση είτε τηλεφωνικά, είτε με βίντεο-κλήση.

Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου, λόγω της κοινωνικής αποστασιοποίησης, παρέμεινε συχνή για την επίλυση προβλημάτων και ανταλλαγή πληροφοριών.

Η απουσία από το χώρο της εργασίας προκαλεί συσσώρευση και αποδιοργάνωση της ατομικής μου εργασίας.

Απόδειξη ότι η εξ' αποστάσεως εργασία είναι παραγωγική και αποδοτική και μπορεί να υιοθετηθεί γενικά.

Έχουν χρησιμοποιηθεί άλλοι μέθοδοι παρακίνησης από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε κατά τη διάρκεια της πανδημίας εκτός από αυτούς που αναφέρθηκαν πιο πάνω; *

- Ναι
- Όχι

Εάν ναι, παρακαλώ να τους αναφέρετε επιγραμματικά.

Your answer

Θεωρείτε ότι η εργασία από το σπίτι θα μπορούσε να συνεχίσει να εφαρμόζεται και μετά το τέλος της πανδημίας; *

- Σίγουρα ναι
- Σε ένα βαθμό ναι
- Δεν είμαι βέβαιος / η
- Μάλλον όχι
- Σίγουρα όχι

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.