



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Παρακίνηση και Κίνητρα ανθρώπινου δυναμικού
στην ΑΤΗΚ/ΣΥΤΑ**

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Παρακίνηση και Κίνητρα του Ανθρώπινου Δυναμικού στην ΑΤΗΚ/ΣΥΤΑ

Αγγελική Χριστοδούλου

Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου

Μάιος 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Παρακίνηση και Κίνητρα του Ανθρώπινου Δυναμικού στην ΑΤΗΚ/ΣΥΤΑ

Αγγελική Χριστοδούλου

Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου

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 2022

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή μελετά την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στην Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου. Η Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου είναι ημικρατικός οργανισμός και είναι σήμερα ο μεγαλύτερος πάροχος ολοκληρωμένης ηλεκτρονικής επικοινωνίας στην Κύπρο. Αρχικά διερευνηθήκαν και παρουσιάστηκαν τα θέματα παρακίνησης και κινήτρων μέσα από τη βιβλιογραφία για κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου και μετέπειτα μέσω της έρευνας που διεξήχθη σε μερίδα των εργαζομένων της ΑΤΗΚ, στόχος της διατριβής είναι να καταδείξει τις αδυναμίες και προβλήματα που υπάρχουν στα κίνητρα που λαμβάνονται από την ΑΤΗΚ και την ανάγκη για μεγαλύτερη παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί.

Η μέθοδος έρευνας που ακολουθήθηκε ήταν πρωτογενής, ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που συντάχθηκε για σκοπούς της παρούσας διατριβής από την ερευνήτρια. Η έρευνα εστίασε σε δύο βασικές ενότητες. Η πρώτη, αφορούσε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΤΗΚ. Είναι οι εργαζόμενοι στην ΑΤΗΚ ικανοποιημένοι και σε ποιο βαθμό σε βασικές συνιστώσες, όπως το σύστημα προαγωγών, το σύστημα αξιολόγησης, τη δυνατότητα εκπαίδευσης, τις σχέσεις με προϊστάμενο και συναδέλφους τους και τα κίνητρα που ήδη υιοθετεί η ΑΤΗΚ στα πλαίσια της παρακίνησής τους; Η δεύτερη, αφορούσα στη λήψη επιπλέον κινήτρων ή βελτίωση των υφιστάμενων κινήτρων από την ΑΤΗΚ. Είναι ικανοποιημένοι και σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στην ΑΤΗΚ στο ενδεχόμενο λήψης των πρόσθετων κινήτρων που αναφέρονται στην εν λόγω ενότητα;

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με βασικές συνιστώσες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και κίνητρα, ενώ σε κάποια κίνητρα έδειξαν αρκετή ικανοποίηση, όπως και στο ενδεχόμενο υιοθέτησης επιπλέον κινήτρων από την ΑΤΗΚ. Κυρίως φαίνεται ότι λόγω της μη ικανοποίησή τους στις χρηματικές αμοιβές και η ιδιαίτερη ικανοποίησή τους ως προς τη βελτίωσή τους, κατέδειξαν ότι η μεγαλύτερη κινητήριος δύναμη για την καλύτερη απόδοσή τους στα εργασιακά τους καθήκοντα είναι οι χρηματικές αμοιβές, παρόλο που υπήρξε ιδιαίτερη ικανοποίηση και σε μη χρηματικά κίνητρα.

Summary

This dissertation studies the motivation of human resources in the Cyprus Telecommunications Authority. The Cyprus Telecommunications Authority is a semi-governmental organization and is currently the largest provider of integrated electronic communications in Cyprus. Initially, the issues of motivation and incentives were researched and presented from the literature in order to understand the theoretical background and later through the research conducted on a portion of CYTA's employees. The aim of the dissertation is to demonstrate the weaknesses and problems that exist in the incentives received by CYTA and the need for greater employee's motivation in order to become more efficient and productive.

The research method followed was primary, quantitative research using a structured questionnaire prepared for the purposes of this dissertation by the researcher. The research focused on two main sections. The first, concerned issues of CYTA's human resource management. Are CYTA's employees satisfied with key components, such as the promotion system, the evaluation system, the opportunity of education, the relationship with their manager and colleagues and the incentives adopted by CYTA for them; The second, regarding the prospect to obtain additional incentives or improving the existing incentives by CYTA. Are CYTA's employees satisfied with the prospect CYTA obtain the additional incentives referred in this section;

The results of the research show that the respondents are not satisfied with key components of human resource management and incentives, while in some incentives they showed enough satisfaction, as well as, in the possibility of adopting additional incentives by CYTA. Mostly it seems that the dissatisfaction focus on monetary incentives and the need to improve them. This support the conclusion that the biggest motivation force to be more efficient in their job duties is the monetary incentives, although there was a significant satisfaction in non-monetary incentives.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
1.1	Εισαγωγή	1
1.2	Σύνοψη Κεφαλαίων	3
2	Παρακίνηση	4
2.1	Ορισμός παρακίνησης	4
2.2	Η Παρακίνηση στην εργασία	4
2.3	Διαδικασία της παρακίνησης	5
2.4	Ηγεσία και παρακίνηση	7
2.5	Θεωρίες Παρακίνησης – Μια φιλοσοφική προσέγγιση	8
2.5.1	Θεωρίες Περιεχομένου	8
2.5.2	Θεωρίες Διαδικασιών	14
3	Κίνητρα στην εργασία	19
3.1	Κίνητρο	19
3.2	Παρακίνηση και Κίνητρο	19
3.3	Χρηματικά Κίνητρα	21
3.4	Μη Χρηματικά Κίνητρα	25
4	Παρακίνηση στον Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα	27
5	Μεθοδολογία	30
5.1	Η μέθοδος της έρευνας	30
5.2	Αιτιολόγηση της επιλεγείσας μεθόδου	31
5.3	Στόχοι έρευνας	32
5.4	Περιορισμοί έρευνας	32
5.5	Δείγμα	33
5.6	Αδυναμίες έρευνας	33
6	Αποτελέσματα Έρευνας	34
6.1	ΜΕΡΟΣ Α – Δημογραφικά στοιχεία	34
6.2	ΜΕΡΟΣ Β – Παρακίνηση Προσωπικού	38
6.3	ΜΕΡΟΣ Γ – Ποια από τα παρακάτω θα σου έδιναν μεγαλύτερο κίνητρο για να εργαστείς	51
7	Επίλογος	59
7.1	Συζήτηση αποτελεσμάτων / Συμπεράσματα	59
7.2	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	61
Παρατήματα		
A	Ερωτηματολόγιο	62
Βιβλιογραφία		71

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Η βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί εντεταμένα με τα θέματα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και την υιοθέτηση στοχευμένων κινήτρων, ώστε να συμβάλουν στη θετική αποδοτικότητα του. Ο Χατζηπαντελής (1999) έχει χαρακτηρίσει το ζήτημα της παρακίνησης, ως το πιο πολυσυζητημένο και αμφιλεγόμενο ζήτημα στη θεματολογία της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς. Ο Reeve (2005) όρισε την παρακίνηση ως μια δυναμική διαδικασία παρά ένα στατικό γεγονός ή κατάσταση. Οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται το ίδιο σε όλα τα κίνητρα, αφού η ανταπόκριση τους δύναται να αλλάζει ανάλογα με το περιβάλλον, τις συνθήκες και τη χρονική περίοδο στα οποία καλούνται να αντιδράσουν τη δεδομένη στιγμή. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ακόμα και το ισχυρότερο κίνητρο που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων σήμερα, μπορεί να μην είναι τόσο ισχυρό έως αδιάφορο μετά από μερικά χρόνια.

Σε ότι αφορά τον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, στον οποίο ανήκει και η ΑΤΗΚ δεν υπάρχουν αρκετές μελέτες και βιβλιογραφία, ώστε να μπορούμε να εξάξουμε ασφαλή συμπεράσματα σε ζητήματα παρακίνησης των εργαζομένων και ποια είναι εκείνα τα κίνητρα που θα παρακινήσουν έναν εργαζόμενο στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Εξάλλου, υπάρχει και η γενική άποψη ότι αυτός ο τομέας δεν έχει την ανάγκη υιοθέτησης κινήτρων που θα παρακινήσουν τους εργαζομένους τους, διότι ήδη οι λόγοι που οδηγούν κάποιον να εργαστεί στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα είναι συγκεκριμένοι. Αντίθετα όμως υπάρχει και η άποψη ότι αυτός ο τομέας είναι που χρειάζεται την απαραίτητη μεταρρύθμιση σε ζητήματα παρακίνησης, διότι οι εργαζόμενοι του είναι πιο επιρρεπείς στο να χάσουν την κινητήριο δύναμη που θα τους κάνει πιο αποδοτικούς και άρα είναι επιτακτική η ανάγκη μελέτης του τομέα αυτού,

ώστε να υιοθετηθούν τα κατάλληλα κίνητρα που θα παρακινούν τους εργαζομένους να είναι σε συνεχή εγρήγορση.

Γι' αυτό και η έρευνα επικεντρώθηκε σε έναν οργανισμό του ευρύτερου τομέα, ώστε να διαπιστωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων του ως προς τα κίνητρα που υιοθετεί ο οργανισμός και αν είναι όντως αποτελεσματικά στο να τους παρακινήσουν να δουλεύουν με περισσότερη αφοσίωση, όρεξη και παραγωγικότητα. Επίσης, η έρευνα προσπάθησε να εντοπίσει την ικανοποίηση των εργαζομένων στο ενδεχόμενο της λήψης πρόσθετων κινήτρων, αφού τα κίνητρα πρέπει συνεχώς να αλλάζουν και να προσαρμόζονται ανάλογα με τις όλο και αυξανόμενες ανάγκες των εργαζομένων. Η προσκόλληση σε κίνητρα που εφαρμόζονταν δεκαετίες πριν, δεν θα επωφελέσει ούτε τους εργαζομένους και κυρίως ούτε τους οργανισμούς αυτούς.

Εν ολίγοις η έρευνα προσπάθησε να δώσει απαντήσεις στα πιο κάτω ερωτήματα:

- Είναι οι εργαζόμενοι στην ΑΤΗΚ ικανοποιημένοι και σε ποιο βαθμό με βασικές συνιστώσες, όπως το σύστημα προαγωγών, το σύστημα αξιολόγησης, τη δυνατότητα εκπαίδευσης, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο και συναδέλφους τους.
- Είναι οι εργαζόμενοι στην ΑΤΗΚ ικανοποιημένοι και σε ποιο βαθμό με τα κίνητρα που ήδη υιοθετεί η ΑΤΗΚ στα πλαίσια της παρακίνησής τους;
- Είναι ικανοποιημένοι και σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στην ΑΤΗΚ στο ενδεχόμενο λήψης συγκεκριμένων πρόσθετων κινήτρων που παραθέτει η ερευνήτρια;

Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να θεωρηθούν ως μια γενίκευση σε όλη τη δημόσια υπηρεσία και τους οργανισμούς και υπηρεσίες που απαρτίζουν τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, αφού το δείγμα περιορίστηκε μόνο σε τυχαία μερίδα των εργαζομένων της ΑΤΗΚ. Πιθανόν άλλοι οργανισμοί ή η δημόσια υπηρεσία ευρύτερα να υιοθετούν άλλα κίνητρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ΑΤΗΚ είναι από τους οργανισμούς που επενδύει στην παρακίνηση και αυτό διαπιστώνεται και από την παρουσίαση των κινήτρων που παρουσιάζονται στο Β Μέρος της έρευνας. Το δείγμα δεν έτυχε επιλογής από την ερευνήτρια και αποτελεί τυχαίο δείγμα το οποίο κλήθηκε από τις διάφορες διευθύνσεις του οργανισμού να συμμετέχει στην έρευνα, κάτι που προσδίδει περισσότερη αξία στα αποτελέσματα για να διαφανεί η ικανοποίηση τυχαίων εργαζομένων από όλες τις βαθμίδες και θέσεις του οργανισμού. Η επέκταση της έρευνας στο σύνολο των εργαζομένων της ΑΤΗΚ, αλλά και σε εργαζομένους άλλων οργανισμών του δημόσιου και

ευρύτερου δημόσιου τομέα θα μπορούσε να είναι το αποτέλεσμα μια μελλοντικής έρευνας για το θέμα.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που συντάχθηκε από την ερευνήτρια στην ελληνική γλώσσα. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στην κλίμακα Likert, όπου ο ερωτώμενος κλήθηκε να δηλώσει το βαθμό ικανοποίησης του με μια σειρά προτάσεων (καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ). Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε μετά από τη μελέτη της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας κυρίως σε θέματα παρακίνησης και κινήτρων, περιλαμβανομένων και των κλασσικών θεωριών παρακίνησης. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 6 ερωτήσεις που αφορούσαν κάποια δημογραφικά στοιχεία που αποτελεί το Μέρος Α της έρευνας, 19 ερωτήσεις που αφορούσαν τη Παρακίνηση του Προσωπικού στο Μέρος Β και 10 ερωτήσεις που αφορούσαν περαιτέρω κίνητρα που θα παρακινήσουν τους ερωτηθέντες στην εργασίας τους. Η προώθηση του ερωτηματολογίου έγινε με link μέσω του google form, όπως και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

1.2 Σύνοψη Κεφαλαίων

Η διατριβή απαρτίζεται από επτά (7) Κεφάλαια. Στο πρώτο (1) Κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά η εισαγωγή και η σύνοψη των κεφαλαίων της έρευνας. Στο δεύτερο (2) Κεφάλαιο επιδιώκεται μια γενική αναφορά στην παρακίνηση, ως ορισμός, στην εργασία, η διαδικασία της παρακίνησης, η ηγεσία και η παρακίνηση και γίνεται μια φιλοσοφική προσέγγιση της παρακίνησης με την παρουσίαση των θεωριών. Οι θεωρίες που παρουσιάζονται διαχωρίζονται σε αυτές του περιεχομένου (Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland, McGregor) και σε αυτές της διαδικασίας (Vroom, Locke, Porter and Lawler, Adams). Το τρίτο (3) Κεφάλαιο εισάγει την έννοια του κινήτρου και διαχωρίζει τα κίνητρα σε χρηματικά και μη χρηματικά. Ακολούθως, το τέταρτο (4) Κεφάλαιο δίδει μια προσέγγιση ως προς την παρακίνηση και τα κίνητρα στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το πέμπτο (5) Κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα, στους στόχους της και περιγράφει το ερευνητικό εργαλείο. Το έκτο (6) Κεφάλαιο καταγράφει τα αποτελέσματα της έρευνας ανά πρόταση/ερώτηση παραθέτοντας σχετικές γραφικές παραστάσεις όπου φαίνονται τα αποτελέσματα σε ποσοστά. Τέλος το έβδομο (7) και τελευταίο Κεφάλαιο αποτελεί τον επίλογο της διατριβής και συζητά τα αποτελέσματα της έρευνας και υποβάλλει προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Παρακίνηση

2.1 Ορισμός παρακίνησης

Παρακίνηση ερμηνεύεται ως η ώθηση κάποιου προς δράση, η παρότρυνση (Μπαμπινιώτης, 2002:678). Η παρακίνηση έχει οριστεί ως η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της (Χατζηπαντελή, 1999:351). Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης τόσο να προκαλέσει, όσο και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου για να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο (Χυτήρης, 2001:152). Κατά τον Schuler (1995), παρακίνηση είναι η διαδικασία που ενεργοποιεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά ενός ατόμου προς την εκπλήρωση ατομικών αναγκών και αξιών. Η παρακίνηση, μπορεί να οριστεί και ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το προκαλεί να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο, ώστε αυτό να επιτύχει την εκπλήρωση των στόχων (Samuel Certo 1985:295). Η παρακίνηση θεωρείται ταυτόσημη με των εννοιών “θέληση”, “επιθυμία”, “κίνητρο”, αφού είναι βέβαιο ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αναγκάσουν τους εργαζόμενους τους να φτάσουν στη μέγιστη δυνατή απόδοση, χωρίς να το θέλουν οι ίδιοι (Βακολά & Νικολάου, 2012:126). Υποστηρίζεται, γενικά, από την επιστήμη της ψυχολογίας, ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001:193).

2.2. Η Παρακίνηση στην εργασία

Στην εργασία τους τα άτομα αναπτύσσουν συγκεκριμένη συμπεριφορά με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους και έτσι προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Η διαδικασία της προσφοράς θα μπορούσε να ερμηνευθεί από την εξίσωση: ανάγκες + κίνητρα = ενέργειες. Οι μεταβλητές αυτής της εξίσωσης πολύ συχνά μεταβάλλονται και αλλάζουν τιμές. Έργο της επιχείρησης είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους

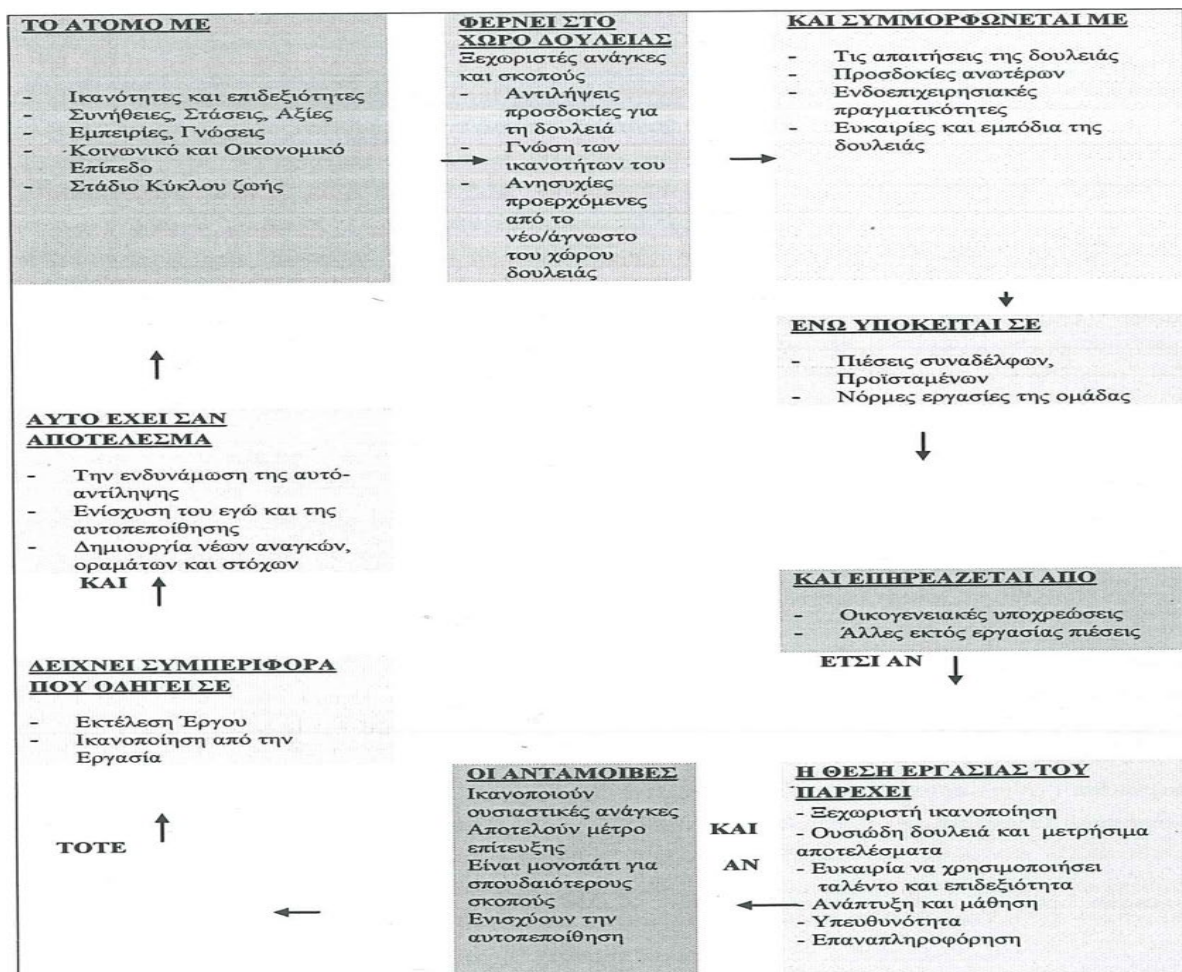
εργαζομένους της, προσφέροντας τους τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κίνητρα ώστε να εξασφαλίσει την θέληση τους για συμμετοχή στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001:193). Ως εκ τούτου, η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει με τέτοιο τρόπο τις εργασιακές συνθήκες, ώστε οι εργαζόμενοι της, όχι μόνο να μπορούν, αλλά και να επιθυμούν να αποδώσουν (Βακόλα & Νικολάου, 2012:128). Θα ήταν μεγάλη επιτυχία για μια επιχείρηση εάν καταφέρει να συμπύξει τους στόχους των εργαζομένων της με τους στόχους της επιχείρησης, με συνέπεια να επιτυγχάνεται ταυτόχρονα η ικανοποίηση τόσο των στόχων των εργαζομένων, όσο και της επιχείρησης. Εξάλλου, αυτό υποστηρίζει και το σύγχρονο μάνατζμεντ, δηλαδή ότι για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών της (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007:346). Επομένως, η πρόκληση της σύγχρονης επιχείρησης είναι η δημιουργία τέτοιων κινήτρων που να προκαλούν την επιθυμία των υπαλλήλων της να εκπληρώσουν τους στόχους της επιχείρησης.

2.3 Διαδικασία της παρακίνησης

Η παρακίνηση αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο κατά τον Μπουραντά (2002:534) και γι' αυτό η διαδικασία της είναι δύσκολο να αναλυθεί. Θα ήταν πολύ απλά τα πράγματα αν λαμβάναμε μόνο ως δεδομένο ότι η μόνη παρακίνηση είναι η αμοιβή. Πολύ συχνά το ύψος των αμοιβών που προσφέρονται για θέση εργασίας είναι το ισχυρότερο στοιχείο υποκίνησης, όμως δεν μπορούμε να παραγνωρίζουμε και την ανάγκη του ατόμου για να επιτύχει στη δουλειά του και να έρθει αναγνώριση σε σχέση με τις ικανότητες του. Δηλαδή θα μπορούμε να πούμε ότι ναι μεν ο μισθός είναι ένα σοβαρό κίνητρο, όμως δεν προκαλεί πάντα την ίδια «υποκίνηση», γι' αυτό το λόγο το διοικητικό στέλεχος πρέπει να βλέπει τον υφιστάμενο του σαν άνθρωπο που μεταβάλλει τη στάση του και πρέπει να δείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στις αλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Γενικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μια ανταπόκριση σε εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις. Ερέθισμα μπορούμε να ορίσουμε καθετί το οποίο προκαλεί μια αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού και ανταπόκριση της αντίδρασης του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001:194). Η ανταπόκριση λοιπόν του ανθρώπου στους εξωτερικούς και εσωτερικούς ερεθισμούς συνίσταται στην αντίδρασή του, σ' αυτό που συνηθίσαμε να ονομάζουμε συμπεριφορά. Άρα η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται και κατευθύνεται πάντοτε προς ένα στόχο. Ο κάθε άνθρωπος, λοιπόν, δρα

πάντα κατά ένα τρόπο που, ο ίδιος τουλάχιστον, τον θεωρεί απόλυτα λογικό και κατάλληλο, ενώ οι άλλοι ενδέχεται να τον χαρακτηρίζουν σαν μη λογικό ή και παράλογο (Εηροτύρη- Κουφίδου 2001:195). Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, διότι ανταποκρίνονται σε παρακινητικές δυνάμεις, έτσι ώστε να τις ικανοποιήσουν (Χυτήρης 2006). Ζητούμενο λοιπόν είναι να βρεθούν οι μηχανισμοί και μέθοδοι που είναι ικανοί να ενεργοποιήσουν το σύγχρονο ανθρώπινο δυναμικό (Τζωρτάκης & Τζωρτζάκης 2007:403), το οποίο είναι γεγονός ότι σήμερα διαθέτει πολλά προσόντα. Η διαδικασία της παρακίνησης συνίσταται κατά τον Χολέβα (1995) ως εξής: 1) στη γνώση, κατανόηση και ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, 2) στην εκτίμηση των ανθρώπινων προσδοκιών και 3) στη θέσπιση κινήτρων για παρακίνηση. Στο πιο κάτω διάγραμμα φαίνεται η διαδικασία της παρακίνησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν:

(διάγραμμα από Ρεμούντη 2008: 43).



Στο πιο πάνω διάγραμμα παρουσιάζεται η διαδικασία της παρακίνησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Μελετώντας το διαπιστώνουμε ότι το κάθε άτομο/εργαζόμενος διαθέτει ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες, γνώσεις, προέρχεται από κάποιο οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο και βρίσκεται σε ένα συγκεκριμένο στάδιο του κύκλου ζωής του. Αυτό το άτομο φέρνει στην εργασία του ξεχωριστές ανάγκες και σκοπούς, οι οποίες μπορεί να είναι αντιλήψεις και προσδοκίες, γνώσεις των ικανοτήτων του και ανησυχίες και καλείται να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις της εργασίας του, τις προσδοκίες που έχουν από αυτό οι ανώτεροι του και ευκαιρίες και εμπειρία της εργασίας. Το άτομο κατά την συμμόρφωση του αυτή έχει να αντιμετωπίσει ταυτόχρονα τις πιέσεις συναδέλφων και προϊσταμένων του και τις νόρμες εργασίας της ομάδας. Σίγουρα το άτομο δεν μπορεί να μείνει ανεπηρέαστο από τις οικογενειακές του υποχρεώσεις και άλλους τομείς πιέσεις που προέχονται εκτός εργασίας. Έτσι εάν η θέση εργασίας του παρέχει σ' αυτόν ικανοποίηση, αποτέλεσμα, ευκαιρίες να αναδείξει τις ικανότητες του και να αναπτυχθεί και επιμορφωθεί μέσα από αυτήν και συγχρόνως οι ανταμοιβές του ικανοποιούν τις ανάγκες του, ενισχύουν την αυτοπεποίθηση του και με αυτές μπορεί να επιτύχει σπουδαιότερους σκοπούς, τότε δείχνει ικανοποίηση από την εργασία του και εκτελεί την εργασία που του ανατίθεται. Ως αποτέλεσμα, το άτομο ενισχύει το εγώ και την αυτοπεποίθηση του, δημιουργεί νέες ανάγκες, οράματα και στόχους και ενδυναμώνει την αυτοαντίληψή του και ολοκληρώνεται ο κύκλος της διαδικασίας της παρακίνησης ή ξεκινά από την αρχή αφού πλέον το άτομο μέσα από αυτόν τον κύκλο αποκτά νέες ικανότητες, ενδεχομένως κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, εμπειρίες και γνώσεις.

2.4 Ηγεσία και παρακίνηση

Είναι γεγονός ότι οι ηγέτες και ο τρόπος που διοικούν τους υπαλλήλους τους είναι ένας ισχυρός καθοριστικός παράγοντας στα θέματα παρακίνησης των εργαζομένων. Κατά τον Χυτήρη (2001) οι ηγέτες χρειάζεται να αναπτύσσουν ικανότητες στους συνεργάτες τους, να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να αναγνωρίζουν και να δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης. Ο προϊστάμενος, ως ηγέτης της εκάστοτε ομάδας πρέπει να είναι δίκαιος και ικανός (Πατρινό, 2005:375). Το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου/ηγέτη μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων που απαρτίζουν την ομάδα του. Εξάλλου είναι λογικό ότι όσο καλύτερα κατανοεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων του ο προϊστάμενος, τόσο καλύτερα μπορεί να

επηρεάσει τη συμπεριφορά τους, να την κατευθύνει και να την θέσει σε τροχιά προς εκπλήρωση των στόχων της εταιρείας. Ο ηγέτης/προϊστάμενος συμβάλλει στην ενεργοποίηση των ανθρώπων με σκοπό να ξεπεραστούν σημαντικά εμπόδια πολιτικής, γραφειοκρατίας και άλλα που εμποδίζουν την πρόοδο ενός οργανισμού (Κέφης, 2005:176). Ο ηγέτης είναι το αρμόδιο άτομο για να αναγνωρίζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ικανότητες κάθε εργαζομένου, ώστε να τοποθετήσει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση, για επίτευξη όσο το δυνατό καλύτερα των στόχων του οργανισμού. Κατά τον Κέφη (2005), ο ποιοτικός ηγέτης είναι πρώτος μεταξύ ίσων και αυτό θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό από το περιβάλλον του. Για να επιτευχθεί συνεργασία, προσήλωση και ταύτιση σκοπών, απαιτείται σκληρή προσπάθεια και μεγάλη επιδεξιότητα από τον επιτελικό υπεύθυνο. Η επιτελική εξουσία θα πρέπει να πείσει τους εργαζομένους ότι ο οργανισμός έχει μια αποστολή που ξεπερνά τα άτομα, όμως η αποστολή αυτή δεν εξαλείφει τα προσωπικά συμφέροντα, αλλά τα διαπλάθει και τα τροποποιεί (Τσιβάκου, 1995:267).

Εξάλλου όπως ορθά τόνισε ο Nelson (1956) “... Βγες έξω από το γραφείο σου! Να είσαι ορατός και προσβάσιμος...”, αυτός είναι ο επιτυχημένος ηγέτης που παρακινεί θετικά τους εργαζομένους του.

2.5 Θεωρίες Παρακίνησης - Μια φιλοσοφική προσέγγιση

Για να φτάσουμε μέχρι τον στόχο πρώτα πρέπει να εντοπίσουμε την πρωταρχική αιτία, η οποία ακολούθως οδηγεί στα ερεθίσματα, μετά δημιουργείται η συμπεριφορά και τέλος φτάνουμε στον στόχο (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001:195). Η πρωταρχική αιτία συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες. Έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες παρακίνησης του προσωπικού που διακρίνονται σε θεωρίες περιεχομένου και θεωρίες διαδικασιών:

2.5.1 Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες αυτές αναφέρονται στο περιεχόμενο και το είδος κινήτρων που ενεργοποιούν το άτομο προς συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Η θεμελιώδης θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow ανέπτυξε την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών. Κατά τον Maslow η ιεράρχηση των αναγκών σχηματίζει μια πυραμίδα ιεραρχίας. Οι ανάγκες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες ως ακολούθως:

α) Φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κλπ. Δηλαδή η ικανοποίηση τους είναι απαραίτητη για την επιβίωση του ατόμου (Ρεμούνη, 2008:51). Όσο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου γιατί η αναβολή της ικανοποίησης αυτών των αναγκών κάνει προβληματική την επιβίωση του (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001:196).

β) Ανάγκες για ασφάλεια, που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντηρήσεως. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Αφορούν ουσιαστικά την ανάγκη για ασφαλή διαβίωση (ασφαλές περιβάλλον και στέγαση) (Ρεμούνη, 2008:52). Οι ανάγκες για ασφάλεια διακρίνονται σε δύο τύπου, τη φυσική και την οικονομική (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001:196-197).

γ) Κοινωνικές ανάγκες. Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον είναι λογικό να θέλει να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη και αποδοχή.

δ) Ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Εδώ εμπίπτει η ανάγκη για εκτίμηση τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και το περιβάλλον του. Δηλαδή, το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση και δύναμη. Εάν το άτομο δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες που βρίσκονται σε αυτή την κατηγορία, υπάρχει το ενδεχόμενο να οδηγηθεί σε απογοήτευση και πιθανόν σε απάθεια.

ε) Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση/αυτοεκπλήρωση. Ο Maslow υποστηρίζει, ότι ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι πιο πάνω ανάγκες, υπάρχει πιθανότητα το άτομο να παραμείνει και πάλι ανικανοποίητο και δυσαρεστημένο, εκτός αν πετύχει τους στόχους που έθεσε και αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. Εάν το άτομο καταφέρει να ικανοποιήσει και αυτό το επίπεδο αναγκών, τότε έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων, έχει

ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του καθώς και την προσωπικότητα του (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001:197). Εξάλλου κατά την θεωρία αυτή, αν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, παύει να λειτουργεί ως κίνητρο. Εξαίρεση φαίνεται να αποτελεί η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση/αυτοεκπλήρωση που δεν καλύπτεται ποτέ. Σύμφωνα με τον Maslow, μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί μπορούν να παρακινήσουν (Ρεμούνη, 2008:53).

Η πιο πάνω ιεραρχία των αναγκών, είναι πιθανόν να πάρει μια εντελώς διαφορετική μορφή και αυτό εξαρτάται από τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις του κάθε ατόμου, το κοινωνικό περιβάλλον και άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Εκτός από την ιεραρχία, μπορεί να διαφέρει και ο χρόνος μεταβάσεως του ατόμου από το ένα επίπεδο στο άλλο (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001:197).

Στην εργασία, το στρατηγικό σημείο υποκινήσεως της συμπεριφοράς είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια. Μέχρι να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες, δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκινήσεως οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου. Δηλαδή, εάν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζομένου είναι τόσο χαμηλό, ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης για ασφάλεια, δεν υπάρχουν πολλές πιθανότητες να αντιδράσει θετικά σε κίνητρα που έχουν αναπτυχθεί για την ικανοποίηση κοινωνικών, ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών για αυτοεκπλήρωση. Αυτός είναι και ο λόγος που προτεραιότητα έχει να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες μέσω ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού πριν καταβληθούν προσπάθειες για αποτελέσματα σε άλλες κατευθύνσεις. Είναι γεγονός ότι από τη στιγμή που επέλθει επαρκής ικανοποίηση μιας ανάγκης, μειώνεται η σημασία της ως ισχυρού στοιχείου υποκινήσεως σε σχέση με άλλες ανάγκες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει τελείως να αποτελεί στοιχείο υποκινήσεως. Όταν ο εργαζόμενος νιώθει ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο της εργασίας που κάνει, ότι είναι λογική και ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει, οι παραπέρα προσπάθειες υποκινήσεώς του σε υψηλά επίπεδα μόνο με τη χρηματική αμοιβή, δεν θα έχουν πλήρη επιτυχία. Ή έστω και προσωρινή, ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει τη σημασία τους, καθιστώντας σημαντικές άλλες ανάγκες (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001:198).

Μεταγενέστερα από την ανάπτυξη της θεωρίας αυτής από τον Maslow, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν εξαιρέσεις και αποκλίσεις. Οι ανάγκες εκλαμβάνονται διαφορετικά από τον καθένα και δεν ιεραρχούνται σύμφωνα με τη θεωρία, αφού η θεωρία δεν λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως η μόρφωση, η ηλικία, το κοινωνικό επίπεδο των ανθρώπων κτλ. Βέβαια είναι πασιφανές, ότι αρκετά χρόνια μετά, η θεωρία του Maslow συνεχίζει να αποτελεί βασικό σημείο αναφοράς στις θεωρίες παρακίνησης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2006:417).

Ο κάθε προϊστάμενος καλείται να ερμηνεύσει αυτά που γνωρίζει στο θέμα των αναγκών γενικά για να ανακαλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες των υφισταμένων του, να κατατάξει καθένα στην ιεραρχία των αναγκών και κάτω από αυτό το πρίσμα να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν σε αυτούς, ώστε να του προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Επίσης, ο προϊστάμενος πρέπει να ανακαλύψει εάν η εργασία που κάνουν οι υφιστάμενοι του έχει σκοπό, έννοια και οδηγεί κάπου, έτσι ώστε να τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες, όταν θέλουν νέες εμπειρίες, όταν επιδιώκουν την αυτοεκτίμηση και την αναγνώριση, και τέλος όταν αποκτά σημασία η άνοδος και η ανάπτυξη τους. Βέβαια δεν αρκεί ο προϊστάμενος να αναγνωρίσει μόνο μία φορά αυτές τις ανάγκες, αφού οι ανάγκες που προκαλούν «υποκίνηση» μεταβάλλονται, άρα ο προϊστάμενος πρέπει να επιστρατεύει πάντα το αισθητήριο του για την ανακάλυψη αυτών των μεταβολών (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001:199).

Η θεωρία δύο παραγόντων (θεωρία υγιεινής) του Herzberg

Ο Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία της παρακίνησης – υγιεινής, μέσω της οποίας υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία προκαλούνται από δύο ομάδες παραγόντων, τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και τους παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2006:418). Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης αφορούν τη σχέση του εργαζομένου με το περιβάλλον της εργασίας του, δηλαδή περιλαμβάνουν τις αποδοχές, ασφάλεια, σχέσεις με προϊστάμενο, σχέσεις με συναδέλφους και υφιστάμενους, τρόπος εποπτείας και συνθήκες εργασίας. Εάν αυτοί οι παράγοντες απουσιάζουν, φαίνεται να προκαλείται δυσαρέσκεια στους εργαζομένους. Όταν ικανοποιηθούν αυτοί οι παράγοντες εμποδίζουν τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του, αλλά δεν οδηγούν σε παρακίνηση (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001:202). Η σημαντικότητα της θεωρίας έγκειται στο ότι προτείνει ότι η εργασία του κάθε ανθρώπου σε μια επιχείρηση πρέπει να έχει το περιεχόμενο που εξασφαλίζει τις

δυνατότητες ικανοποίησης των κατώτερων αναγκών του (Μπουραντάς, 2002: 268). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι οι παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση σε υψηλό βαθμό και υποκινούν το άτομο για ψηλές επιδόσεις (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:203). Η θεωρία αυτή αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow που είδαμε πιο πάνω με τη διαφορά ότι ο Maslow υποδεικνύει τις ανθρώπινες ανάγκες γενικά, ενώ ο Herzberg τις ανθρώπινες ανάγκες στο χώρο εργασίας.

Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης του Alderfer.

Ο Alderfer με την ανάπτυξη της θεωρίας των αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης, πήγε τις θεωρίες των Maslow και Herzberg ένα βήμα παραπέρα. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται σε τρία είδη: τις ανάγκες ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης. Ο Alderfer υποστηρίζει ότι δεν απαιτείται η ικανοποίηση ενός κατώτερου επιπέδου ώστε να ικανοποιηθεί ένα ανώτερο και περισσότερες από μια ανάγκες μπορούν να λειτουργούν στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα, εν αντιθέσει με τη θεωρία του Maslow. Η θεωρία αυτή είναι βοηθητική για τα διοικητικά στελέχη, ώστε να κατανοήσουν ότι η παρακίνηση των υφιστάμενων τους περνά από την ικανοποίηση των τριών ειδών ανάγκης, οι οποίες δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν την ίδια στιγμή στο ίδιο άτομο (Μπουραντάς, 2002: 271). Τόσο η θεωρία του Maslow, όσο και η θεωρία του Alderfer δεν κατάφεραν να προσδιορίσουν τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων μέσα στο χώρο εργασίας (Χυτήρης, 2001:161).

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Κατά τον McClelland, ο οποίος ανέπτυξε την θεωρία των επίκτητων αναγκών, τα άτομα έχουν επίκτητες ανάγκες που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής τους και υποκινούν τη συμπεριφορά τους (Κέφης, 2005:209). Οι πιο σημαντικές επίκτητες ανάγκες είναι η ανάγκη για δύναμη, η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους και η ανάγκη για επιτεύγματα. Τα άτομα που μετέχουν σε μια εταιρεία, πρέπει να αισθάνονται έντονα αυτές τις ανάγκες γιατί συνεργάζονται σε ομάδες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Όσον αφορά την ανάγκη για δύναμη, τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για απόκτηση δύναμης, έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους επιρροή και έλεγχο. Αυτό το είδος εργαζομένων επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, ελικρινείς, πρακτικοί, απαιτητικοί και

τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν μπροστά σε κοινό, δημόσια. Όσον αφορά την ανάγκη για συνεργασία και επαφή με άλλους ανθρώπους, τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη αυτή, τους αρέσει να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούν οικειότητα και να παρηγορούν αυτούς που δεν αισθάνονται καλά. Ενώ, σε σχέση με την ανάγκη για επιτεύγματα, τα άτομα επιθυμούν έντονα την επιτυχία και φοβούνται ταυτόχρονα την αποτυχία (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:207). Τα άτομα αυτά τείνουν να θέτουν δύσκολους στόχους, εκτιμούν και αναλύουν τα προβλήματα και ριψοκινδυνεύουν, αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα έργα τους, επιθυμούν μάλιστα και κριτική για τα έργα τους, είναι ικανοί και δουλεύουν σκληρά για να πετύχουν τους στόχους τους και βασίζονται μόνο στους εαυτούς τους. Ο McClelland μελέτησε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρηματίες αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επίτευγμα, καθώς και την ανάγκη για δύναμη, ενώ η ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή δεν φαίνεται να έχει και ιδιαίτερη θέση στην κατάταξη των αναγκών τους. Τα διευθυντικά στελέχη αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα και δύναμη, ενώ δεν έχουν ιδιαίτερη ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή. Η ανάγκη των διευθυντικών στελεχών μεγάλων επιχειρήσεων για επίτευγμα εμφανίζεται σε μέτριο βαθμό, ενώ πολύ συχνά οι ανάγκες τους για δύναμη και συνεργασία – συναναστροφή είναι ψηλότερα στη βαθμίδα των αναγκών. Από την άλλη τα διευθυντικά στελέχη μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων εμφανίζουν σε έντονο βαθμό την ανάγκη για επιτεύγματα. Κατά την άποψη του McClelland, η ανάγκη για επιτεύγματα είναι δυνατόν να καλλιεργηθεί στα άτομα μέσω ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Υποστηρίζει, επίσης, ότι τα άτομα που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευγμα είναι τελείως ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και εργασίες που εποπτεύονται στενά, ενώ είναι κατάλληλα για εργασίες που απαιτούν δημιουργικότητα και φαντασία. Μπορεί οι χρηματικές ανταμοιβές να είναι πάντα ευπρόσδεκτες, όμως στα άτομα με έντονη την ανάγκη για επίτευγμα το χρήμα δεν είναι πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης, αλλά περισσότερο νιώθουν την ανάγκη γόητρο και αναγνώριση της επίδοσής τους (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:208). Όπως ισχυρίζεται ο McClelland, τα διευθυντικά στελέχη είναι απαραίτητο να αισθάνονται έντονα και τα τρία είδη αναγκών (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:209).

Η θεωρία X και Y του McGregor

Η θεωρία X και Y αφορά την εισήγηση του McGregor περί δύο διαφορετικών υποθέσεων που κάνουν τα διευθυντικά στελέχη σχετικά με το προσωπικό τους. Από τη μια, η θεωρία X εστιάζει στο ότι οι άνθρωποι απεχθάνονται τη δουλειά τους, την αποφεύγουν, προτιμούν την ανάθεση εργασίας παρά την ανάληψη κάποιας ευθύνης, παρακινούνται από χρηματικές αμοιβές, είναι τεμπέληδες και χρειάζονται επίβλεψη για την επίτευξη ενός επαρκούς αποτελέσματος. Από την άλλη η θεωρία Y υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται μόνο για την εργασία τους, την απολαμβάνουν υπό προϋποθέσεις, αποκτούν εσωτερική ικανοποίηση μέσω αυτής, παρακινούνται από την επιθυμία για επιτυχία, αποδέχονται την πειθαρχία και είναι αυτοκυριαρχούμενοι. Η σπουδαιότητα της θεωρίας αυτής ανακύπτει από τη σημασία της ευθύνης των διευθυντικών στελεχών για τον σχεδιασμό κατάλληλων συστημάτων παρακίνησης προσωπικού. Όσοι οργανισμοί υιοθετούν τη θεωρία X δεν μπορούν να αναμένουν υψηλή δέσμευση, παραγωγικότητα και απόδοση των υπαλλήλων τους, αντίθετα όσοι οργανισμοί υιοθετούν τη θεωρία Y μπορούν να προσδοκούν σ' αυτά (Pettinger, 2007: 561).

2.5.2 Θεωρίες διαδικασιών

Οι θεωρίες αυτές δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Ο Vroom ανέπτυξε τη θεωρία των προσδοκιών, θέλοντας να δείξει ότι ένας εργαζόμενος ωθείται προς αποδοτική συμπεριφορά όταν:

- α) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι προσπάθειες του να οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις
- β) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η υψηλή αυτή επίδοση να οδηγήσει σε αποτελέσματα και
- γ) υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, η οποία διατυπώθηκε το 1964, υποστηρίζει ότι η υποκίνηση ενός εργαζομένου για να συμπεριφερθεί κατά ένα ορισμένο τρόπο εξαρτάται από τα αποτελέσματα που το άτομο θεωρεί σαν επιθυμητά, αλλά και από την πεποίθηση του ατόμου ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι δυνατό να επιτευχθούν και δίνεται από την

εξίσωση: αποδιδόμενη αξία X προσδοκίες = υποκίνηση (Μιχαλόπουλος, 1994:187). Κάνοντας αρχή από την αποδιδόμενη αξίας, ορίζεται ως η αξία την οποία αποδίδει το άτομο σε κάποια ανταμοιβή ή κάποιο αποτέλεσμα. Η αξία αυτή μπορεί να είναι είτε αρνητική, όταν το άτομο δεν επιθυμεί το αποτέλεσμα της, είτε θετική, όταν το άτομο επιθυμεί πολύ το αποτέλεσμα της ή και μηδενική, όταν το αποτέλεσμα της είναι αδιάφορο για το άτομο. Προσδοκία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει σαν αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Άρα σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, το άτομο πιθανό να επαναλάβει τη συμπεριφορά ή ενέργεια που απέδωσε το επιθυμητό γι' αυτόν αποτέλεσμα (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:205).

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι εάν ένας ή περισσότεροι από αυτούς τους όρους δεν τηρούνται, τότε ο εργαζόμενος δεν θα οδηγηθεί προς αποδοτική συμπεριφορά. Ακόμα και εάν λάβουμε ως δεδομένο ότι κάποιος έχει τις ικανότητες που απαιτούνται για μεγαλύτερη απόδοση, η επίδοσή του θα βελτιωθεί μόνο εφόσον γνωρίζει ότι μια τέτοια ενέργεια θα οδηγήσει σε αποτελέσματα (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:202). Βέβαια η εκτίμηση των τιμών ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης βασίζεται στις εμπειρίες του κάθε ατόμου, γι' αυτό και σε νέες συνθήκες όπου η εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση δυνατό να είναι μειωμένη (Ρεμόντη, 2008:63).

Τα αποτελέσματα μιας προσπάθειας είναι είτε εξωτερικά, είτε εσωτερικά. Τα εσωτερικά αναφέρονται σε συναισθήματα του ατόμου που η οργάνωση ασκεί έμμεση επίδραση για τη δημιουργία τους. Στην ουσία πρόκειται για συναισθήματα ικανοποίησης που αισθάνεται το άτομο όταν αποδίδει με επιτυχία στο έργο του. Ενώ, τα εξωτερικά αποτελέσματα αφορούν τις ανταμοιβές τις οποίες θα πάρει το άτομο από την επιχείρηση, για την επιτυχία του επίδοσης. Ακόμα και όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η υψηλή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα, τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να είναι ελκυστικά και επιθυμητά από τον εργαζόμενο, γιατί μόνο τότε θα προσπαθήσει να τα επιτύχει (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:202).

Συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι η υποκίνηση αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Έργο, λοιπόν, της διοίκησης είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζόμενους της, ώστε να «θελήσουν» να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Εάν μια επιχείρηση επιθυμεί να

επιτύχει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να τους προσφέρει κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:203).

Η θεωρία καθορισμού στόχων του Locke

Η εν λόγω θεωρία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να πετύχουν, επιδεικνύοντας την κατάλληλη απαιτούμενη συμπεριφορά. Εάν ο εργοδότης επιθυμεί να μεταβάλει τη συμπεριφορά αυτή για να συμβαδίζει με την επιθυμητή, θα πρέπει να διαφοροποιήσει τα χαρακτηριστικά του στόχου ή ακόμη και τον ίδιο τον στόχο, ώστε να γίνει πιο ελκυστικός για τους εργαζομένους του. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στον ίδιο τον στόχο και όχι στα κίνητρα και στις ανταμοιβές, καθώς υποστηρίζει ότι είναι ο στόχος που προκαλεί την παρακίνηση και όχι η ανταμοιβή. Επομένως, με την κατάλληλη στοχοθέτηση και την αποδοχή της από τους εργαζομένους θα επιτύχει ο εργοδότης την αυξημένη προσπάθεια και απόδοση των εργαζομένων του. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, σαφείς, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και να συνδέονται με συγκεκριμένο χρονικό όριο, για να υπάρχει παρακινητική δύναμη (Βακόλα & Νικολάου, 2012: 144).

Θεωρία απόδοσης/ικανοποίησης των Porter και Lawler

Όπως φαίνεται από το πρότυπο των L.W. Porter και E.E. Lawler, η προσπάθεια που θα καταβάλλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου εξαρτάται:

- α) από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και
- β) από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Η σπουδαιότητα του μοντέλου αυτού βρίσκεται στην σύνδεση της παρακίνησης με την απόδοση, όπως και με την ικανοποίηση.

Η προσπάθεια του εργαζομένου θα οδηγήσει στην επιθυμητή επίδοση, εάν ο εργαζόμενος διαθέτει την απαιτούμενη ικανότητα και σαφή αντίληψη του έργου που απαιτείται από αυτόν. Η επιθυμητή επίδοση του εργαζομένου στο έργο προκαλεί ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωτερικές, οι οποίες περιλαμβάνουν το αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση και αυτοεκπλήρωση, αλλά και εξωτερικές που περιλαμβάνουν την αύξηση μισθού, εξασφάλιση θέσεως και γενικότερα καλύτερες

συνθήκες εργασίας. Ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση, εάν οι ανταμοιβές που θα λάβει από την εταιρεία στην οποία εργάζεται είναι οι επιθυμητές. Αναμφισβήτητα το πρότυπο των Porter – Lawler φανερώνει ότι η υποκίνηση του εργαζομένου αποτελεί ένα αρκετά πολύπλοκο μηχανισμό (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:204-205).

Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams

Ο J. S. Adams ανέπτυξε τη θεωρία της δικαιοσύνης, η οποία στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει ισότητα και δικαιοσύνη στις σχέσεις τους. Η θεωρία ασχολείται με την αξιολόγηση του βαθμού της προσφοράς του εργαζομένου σε κόπο, χρόνο, πείρα και των αντίστοιχων αμοιβών του. Ενώ, θέτει ως δεδομένο ότι οι ανταμοιβές δεν είναι μόνο υλικές, αλλά μπορεί να είναι και ηθικές. Όταν ο εργαζόμενος νιώθει αδικία και ανισότητα στην εργασία του, προσπαθεί να την τροποποιήσει. Ως αποτέλεσμα, όταν ο εργαζόμενος νιώθει αδικημένος λόγω των ανταμοιβών του σε σχέση με άλλους εργαζομένους, θα νιώθει το αίσθημα της δυσαρέσκειας και αυτό θα επιφέρει μείωση στην προσπάθεια του (Χυτήρης, 2001:164-165). Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε μεν ότι η θεωρία του Adams μπορεί να έχει αντίκρισμα στη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα, δεν μπορούμε να παραγνωρίζουμε όμως, ότι βασίζεται μόνο σε μια και μόνο αρχή αυτή της δικαιοσύνης/ισότητας, ενώ δεν λαμβάνει υπόψη της άλλες εξίσου σημαντικές αρχές και αξίες που μπορούν να επηρεάσουν και να κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι όταν ο εργαζόμενος πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πιθανόν να σταματήσει να υποκινείται. Αυτό μπορεί να είναι αποδεκτό, όμως συγχρόνως σκέφτεται ότι εφόσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί να μην κατακτήσει και έναν ανώτερο από τον προηγούμενο στόχο. Αυτό υποστηρίζει εξάλλου και η θεωρία του Maslow, δηλαδή οι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι στο υψηλότερο επίπεδο και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Δηλαδή, τα άτομα έχουν την τάση να μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο φιλοδοξιών τους και γι' αυτό ορισμένα άτομα παραμένουν «υποκινούμενα» καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Με το να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος τα επιθυμητά αποτελέσματα ασκείται θετική επίδραση τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου, όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Έτσι παρατηρείται μια αλληλεπίδραση μεταξύ της

ικανοποίησης και της υποκίνησης, δηλαδή όσο αυξάνεται η ικανοποίηση, τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνονται οι φιλοδοξίες (και μειώνεται η ικανοποίηση), τόσο αυξάνεται και η υποκίνηση (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:210). Η κάθε μια από τις παραπάνω θεωρίες προσπαθούν να εξηγήσουν και να ερμηνεύσουν την παρακίνηση του ατόμου και αποτελούν σημαντικό εργαλείο για να κατανοήσουμε την παρακίνηση. Αυτό που δείχνου είναι ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία. Η απόδοση του έργου από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση εξαρτάται τόσο από τις γνώσεις και ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση αυτή, όσο και τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Ο ρόλος των επιχειρήσεων είναι να βρουν τους τρόπους, οι οποίοι είναι ικανοί να κάνουν τους εργαζόμενους τους να θέλουν να αποδώσουν (Μπουραντάς, 2002: 247). Συνεπώς, η εξεύρεσης των τρόπων/μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού και η διαμόρφωση εργασιακών συνθηκών, ώστε ο εργαζόμενος και να επιθυμεί και να θέλει να αποδώσει (Βάκολα & Νικολάου, 2012:126) αποτελεί για την εκάστοτε επιχείρηση μια ατέρμονη προσπάθεια στην οποία σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζουν και οι άμεσοι προϊστάμενοι/διευθυντικά στελέχη.

Είναι γεγονός ότι δεν μπορούν αυτούσιες οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν πιο πάνω να τύχουν εφαρμογής, αφού ερμηνεύουν μόνο μερικές πτυχές της παρακίνησης. Εξάλλου φαίνεται ότι οι θεωρίες δεν λαμβάνουν υπόψη τους τα ειδικά χαρακτηριστικά που διαθέτει το κάθε άτομο, ως ξεχωριστό ον, μεταξύ των οποίων είναι, η προσωπικότητα του, οι φιλοδοξίες του, η κουλτούρα της χώρας από την οποία προέρχεται και δη η εργασιακή κουλτούρα και η φύση της κάθε εργασίας ξεχωριστά.

Κεφάλαιο 3

Κίνητρα στην εργασία

3.1 Κίνητρο

Κίνητρο ορίζεται ως «ότι ωθεί ένα πρόσωπο να ενεργήσει κατά συγκεκριμένο τρόπο, να προβεί σε μια πράξη, να υιοθετήσει συγκεκριμένη συμπεριφορά (Μπαμπινιώτης, 2002:893). Στα πλαίσια του εργασιακού χώρου, κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακίνηση τους εργαζομένους (Χατζηπαντελή, 1999:209). Κατά τους Τζωρτάζακη και Τζωρτζάκη (2006), κίνητρο είναι μια εξωτερική επιρροή που όταν εσωτερικεύεται δραστηριοποιεί, παρακινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επιτυχία των στόχων που τέθηκαν.

Το κίνητρο αποτελεί το εργαλείο και την κεντρική συνιστώσα της έννοιας της παρακίνησης. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως η αιτία ενεργοποίησης της συμπεριφοράς που συμβάλλει στην πραγμάτωση των οργανωτικών σκοπών (Μιχαλόπουλος, 1994:200). Η έννοια του κινήτρου περιλαμβάνει και την έννοια του αντικινήτρου, αφού στον εργασιακό χώρο υπάρχουν και αρνητικές πτυχές της εργασίας που είναι δυνατό να προκαλέσουν μείωση της απόδοσης, πτώση της παραγωγικότητας και γενικά αρνητική αντιμετώπιση της εργασίας από τους εργαζομένους (Reeve, 2005:446).

3.2 Παρακίνηση και Κίνητρο

Κατά τους Τζωρτζάκη και Τζωρτάκη (2006) εάν εντοπιστούν οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα που θα αντιμετωπίσουν αυτές τις ανάγκες, θα επέλθει η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Για να υπάρξει ταύτιση στις ανάγκες του οργανισμού και στις ανάγκες των εργαζομένων του, θα πρέπει ο οργανισμός να βρει εκείνο το πλέγμα κινήτρων που θα στοχεύει και θα επιβραβεύει την επιθυμητή απόδοση των εργαζομένων του. Θα πρέπει να βρεθούν οι μηχανισμοί και οι μέθοδοι που θα ενεργοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό, αφού δεν αρκεί απλά ένας οργανισμός να διαθέτει αξιόλογο εργατικό δυναμικό (Τζωρτάκης και Τζωρτζάκη, 2006:501).

Δεν πρέπει να λησμονεί η διοίκηση κάθε οργανισμού ότι, οι ανταμοιβές που αναμένει ο εργαζόμενος προσφέροντας τις ικανότητες του στην εργασία του, είναι η κινητήριος δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του. Οι ανταμοιβές διακρίνονται σε εξωτερικές και εσωτερικές. Στις εξωτερικές ανταμοιβές εντάσσονται οι οικονομικές ανταμοιβές, ανάμεσα στις οποίες είναι ο μισθός, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη και τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων, όπως και οι έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές όπως τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα αποκτήσεως μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, οι άδειες, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ο χρόνος εργασίας (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:212). Στις εξωτερικές ανταμοιβές, επίσης, συγκαταλέγεται η εξασφάλιση εργασίας, δηλαδή να νιώθει το άτομο ότι αφού αποδίδει στην εργασία του θα συνεχίσει να τη διατηρεί και να καταβάλλει συνεχώς προσπάθεια γι' αυτό (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:213). Επίσης, οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνονται στις εξωτερικές ανταμοιβές. Οι συνθήκες εργασίας αναφέρονται στο περιβάλλον στο οποίο εργάζεται το άτομο, το φυσικό και το ψυχολογικό, δηλαδή τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Ειδικά για τα πιο κοινωνικά άτομα, το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται έχει μεγάλη σημασία (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:214).

Από την άλλη οι εσωτερικές ανταμοιβές, περιλαμβάνουν την επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, που ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου. Επιπρόσθετα, το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει αποτελεί εσωτερική ανταμοιβή. Αυτές οι ανταμοιβές ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση που έχει το άτομο. Μια άλλη εσωτερική ανταμοιβή είναι και το επίτευγμα, δηλαδή η δυνατότητα να εκτελεί κανείς την εργασία του κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση όλων των προβλημάτων που προκύπτουν σ' αυτή και πιο πέρα η προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Εδώ βλέπουμε ότι ικανοποιείται η ανάγκη που βρίσκεται ιεραρχικά στο ανώτερο σημείο κατά τον Maslow, η ανάγκη του ατόμου για αυτοεκπλήρωση (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:215-217).

Είναι γεγονός ότι η αμοιβή του εργαζομένου αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση τους σε ένα εργασιακό χώρο, αλλά κυρίως και για την παραμονή τους στην επιχείρηση (Χυτήρης, 2001:163). Βέβαια υπάρχει και η άποψη ότι τα χρηματικά μπορούν να έχουν μικρή παρακινητήρια δύναμη, με αποτέλεσμα τα συστήματα χρηματικών κινήτρων να μην είναι τόσο αποτελεσματικά στη

δραστηριοποίηση των επιτευγμάτων απόδοσης (Ρεμόντη, 2008:65). Έχοντας υπόψη ότι οι ανάγκες, οι προτιμήσεις και οι αξίες που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος διαφέρουν, η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος κινήτρων είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την αξία που έχουν τα κίνητρα στους παραλήπτες τους, δηλαδή τους εργαζομένους και πως αυτά ερμηνεύονται. Η εργασία εξάλλου ερμηνεύεται ως ένα αντιληπτικό συμβάν. Η συμπεριφορά του εργαζομένου συνδέεται τόσο με τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της εργασίας, όσο και την υποκειμενική της αντίληψη (Μιχαλόπουλος, 1994:205). Επομένως, υπάρχει διαφοροποίηση στα κίνητρα που επηρεάζουν τον κάθε εργαζόμενο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί ένα γενικό σύστημα κινήτρων με κάποια βασικά χαρακτηριστικά που αφορούν την πλειοψηφία.

3.3 Χρηματικά Κίνητρα

Τα χρηματικά κίνητρα συνδέονται με την αμοιβή, η οποία θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, ως αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η αμοιβή κατά τον Χυτήρη (2001) αποτελείται:

α) άμεση οικονομική παροχή – αποτελεί τον μισθό ή το ημερομίσθιο και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον αμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

β) έμμεση οικονομική παροχή – αποτελεί τα οφέλη / πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας (πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής).

Οι επιχειρήσεις για να παρακινήσουν το προσωπικό τους και να το επιβραβεύσουν για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων παρέχουν κίνητρα και βραβεία. Τα παρεχόμενα κίνητρα και βραβεία πρέπει να αποτελούν ένα σύστημα στο οποίο θα συνδέεται άμεσα η πληρωμή με την επίτευξη των προκαθορισμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων και με τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Είναι γεγονός ότι τα περισσότερα παρεχόμενα κίνητρα στην πράξη είναι οικονομικά, δηλαδή οι εργαζόμενοι λαμβάνουν χρηματική αποζημίωση για τ' αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Είναι όμως και μη οικονομικά κίνητρα που δίνονται από επιχειρήσεις προς του εργαζομένους τους και αφορούν κυρίως ηθική επιβράβευση για την καλή απόδοση, άψογη συμπεριφορά, τις ιδέες (Χυτήρης, 2001:188).

Βασικά πλεονεκτήματα ενός συστήματος κινήτρων κατά τον Χυτήρη (2001) είναι:

- Καθορίζει μια άμεση και σαφή σχέση απόδοσης και πληρωμής.
- Δημιουργεί μια κουλτούρα εργαζομένων προσανατολισμένη προς τη δράση και τα αποτελέσματα.
- Ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά, στελεχών και εργατοϋπαλλήλων.
- Προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να επιτύχουν και να διακριθούν.
- Βοηθά στην παραμονή αξίων και ικανών εργαζομένων, που αισθάνονται ότι ανταμείβονται για όσα πραγματικά επιτυγχάνουν.
- Βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα του όλου συστήματος αμοιβής.

Ενώ, οι αρνητικές συνέπειες από τα συστήματα κινήτρων είναι:

- Καταστάσεις και αίσθημα άνισης αμοιβής.
- Εστίαση του ενδιαφέροντος σε βραχυχρόνια αποτελέσματα και όχι σε μακροχρόνιου στόχους.
- Σκόπιμα ιδιοτελής χειρισμός του όλου συστήματος κινήτρων, από κάποιους διοικούντες.
- Ελάχιστη παρακίνηση ή και δημιουργία αρνητικού κλίματος αν η απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται (αρνητικά) από εξωγενείς παράγοντες.
- Πιθανή μείωση του συνεργατικού πνεύματος αλλά και δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων (Χυτήρης, 2001:188).

Συχνά τα συστήματα κινήτρων δεν οδηγούν στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και αυτό γιατί μπορεί τα κίνητρα να μην ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων και η διοίκηση να μην έδωσε την απαραίτητη προσοχή στο σχεδιασμό και την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων (Χυτήρης, 2001:189).

Για την επιτυχία των συστημάτων κινήτρων πρέπει να τηρούνται οι πιο κάτω προϋποθέσεις:

- Να είναι απλά και σαφή. Οι κανόνες πρέπει να είναι σαφείς, λιτοί και κατανοητοί.

- Το ύψος των κινήτρων και βραβείων να μη λειτουργεί ως υποκατάστατο ή συμπληρωματικό μιας χαμηλής βασικής αμοιβής (πρέπει η αμοιβή να είναι ανταγωνιστική).
- Οι επιδιωκόμενοι στόχοι να είναι σαφείς και επιτεύξιμοι. Κάθε εργαζόμενος να προσδοκά, βάσιμα ότι μπορεί να κερδίσει από την εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος.
- Το ύψος της πληρωμής να είναι σχετικά υψηλό, ώστε να μην θεωρείται από τους εργαζομένους ότι δεν ανταμείβει την προσπάθεια και τα επιτεύγματα τους. Τα κίνητρα και βραβεία να χορηγούνται σε τακτή βάση.
- Τα προσδοκώμενα οφέλη και το αναμενόμενο κόστος πρέπει να είναι μετρήσιμα, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον κάθε εργαζόμενο.
- Να εξασφαλίζεται η σύμφωνη γνώμη των εργατικών σωματείων. Τα συνδικάτα αντιδρούν στα συστήματα κινήτρων, διότι προτιμούν τις αμοιβές με βάση την αρχαιότητα και διότι φοβούνται πως η αυξημένη παραγωγικότητα θα οδηγήσει τελικά σε μείωση των θέσεων εργασίας. Ακόμη, φοβούνται αυθαίρετες αυξήσεις των πρότυπων απόδοσης που οδηγούν σε εντατικοποίηση της παραγωγής.
- Να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων (ηλικία, βαθμίδα, χρόνια υπηρεσίας, φύλο), πέρα από τις ανάγκες-στόχους που θέλει να ικανοποιήσει η επιχείρηση (Χυτήρης, 2001:190-191).

Ανάμεσα στα χρηματικά κίνητρα συγκαταλέγεται και η αμοιβή με το κομμάτι, ένα από τα παλιότερα συστήματα κινήτρων, όπου εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Η αποζημίωση τους καθορίζεται από τον αριθμό των μονάδων που θα παράγουν. Οι εργάτες που η παραγωγή τους υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή (Χυτήρης, 2001:191). Όμως σε εργασίες που είναι δύσκολο να αναγνωρισθεί ή μετρηθεί η ατομική συμμετοχή ή όπου η δουλειά είναι μηχανοποιημένη, η αμοιβή με το κομμάτι πιθανόν να μην αποδίδει ως σύστημα. Μπορεί επίσης να αποτελέσει και εμπόδιο στην προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα ή την ομαδική επίλυση των προβλημάτων, αφού η επίτευξη αυτών των στόχων μπορεί να στοιχίσει στον εργαζόμενο την επιπλέον αμοιβή. Εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μια αύξηση στην παραγωγικότητα τους θα προκαλέσει την απόρριψη των συναδέλφων τους, τότε

υπάρχει η πιθανότητα να αποφύγουν να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους, λόγω της αναμφισβήτητης ανάγκης τους για κοινωνική αποδοχή που θα σημαίνει σε εκτοπισμό της θέλησης τους για περισσότερα χρήματα.

Τα χρηματικά κίνητρα μπορεί να χωριστούν σε δύο ομάδες, τα ατομικά και τα ομαδικά.

Στα ατομικά κίνητρα συγκαταλέγονται τα κίνητρα παραγωγικότητας, όπου η ανταμοιβή των εργαζομένων στηρίζεται στη παραγωγικότητα τους με την έννοια ότι κάθε μονάδα έργου πέρα από μια συγκεκριμένη ποσότητα ανταμείβεται. Ανάμεσα στα ατομικά κίνητρα βρίσκονται και τα κίνητρα ποιότητας, η ανταμοιβή με βάση την ποιότητα εργασίας. Εδώ βεβαίως υπάρχει η δυσκολία στις εργασίες που δεν μπορεί να εξακριβωθεί ή τεκμηριωθεί η ποιότητα. Τα κίνητρα βελτίωσης, επίσης, ανήκουν στα ατομικά κίνητρα και παρέχονται για εξεύρεση τρόπων βελτίωσης των διαδικασιών, των προϊόντων κτλ (Μπουραντάς, 2002:310).

Κατά τον Χυτήρη τα ατομικά κίνητρα μπορούν να πάρουν τη μορφή βραβείου (bonus), το οποίο είναι κίνητρο με τη μορφή πληρωμής, το οποίο λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή. Το πλεονέκτημα αυτής της μορφής κινήτρου είναι ότι παρέχει στους εργαζομένους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή περισσότερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει γι' αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. Μπορεί να μετρηθεί όπως η αμοιβή με το κομμάτι ή να καθοριστεί στη βάση της μείωσης του κόστους, της βελτίωσης της ποιότητας ή των κριτηρίων απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρηση (Χυτήρης, 2001:193).

Τα κίνητρα μπορεί να είναι Ομαδικά. Τα ομαδικά προγράμματα κινήτρων ανταμείβουν τα μέλη της ομάδας με βραβείο-κίνητρο, όταν υπερβούν τα συμφωνημένα πρότυπα απόδοσης. Με αυτό τον τρόπο καλλιεργείται ένα ψυχολογικό κλίμα, το οποίο ενδυναμώνει την ομαδική συνεργασία (Χυτήρης, 2001:190-193). Στα ομαδικά κίνητρα συμπεριλαμβάνονται η διανομή κερδών, όπου ένα ποσοστό των κερδών της εταιρείας διανέμεται στους εργαζομένους, συνήθως σε όλους ανεξάρτητα από την απόδοσή τους. Το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη (Gain Sharing), είναι επίσης ένα ομαδικό κίνητρο, σύμφωνα με το οποίο ένα μέρος των κερδών της εταιρείας μοιράζεται σε μια ομάδα, ανταμείβοντας με αυτό τον τρόπο την ομαδική προσπάθεια. Ακόμη ένα ομαδικό χρηματικό κίνητρο είναι η διάθεση μετόχων της επιχείρησης (Employee stock ownership

programs) και εξασφαλίζεται η συμμετοχή του εργαζομένου στη διοίκηση του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, Μπουρούντας, 2003:387).

Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι κίνητρα για τους εργαζομένους είναι οι πρόσθετες παροχές, στοιχεία έμμεσης αμοιβής σε είδος ή σε χρήμα (Χυτήρης, 2001:216). Δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση, αλλά χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων, την παραμονή τους, τη μεγαλύτερη αφοσίωσή τους σ' αυτήν και τη βελτίωση του ηθικού τους και για να «δείξει» το κοινωνικό τους πρόσωπο. Τα κίνητρα μπορούν να μην έχουν τη μορφή έμμεσης αμοιβής, όμως να αποτελούν όπως ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, υπηρεσίες προληπτικής ιατρικής, επιπλέον αργίες, εκπαιδευτικές άδειες, δωρεάν εκπαίδευση, χορήγηση δωρεάν τροφής, επίδομα στέγης, άδειες οικογενειακού χαρακτήρα, δωρεάν χρήση αυτοκινήτου, υπηρεσίες παιδικού σταθμού, οικονομικές/νομικές συμβουλές, μειωμένο ωράριο. Το κόστος τέτοιων προγραμμάτων όμως για επιχείρηση είναι υψηλό (Χυτήρης, 2001:217).

3.4 Μη Χρηματικά Κίνητρα

Για να εφαρμοστεί ένα σχέδιο μη χρηματικών κινήτρων, βασικό κριτήριο είναι η ικανοποίηση υλικών αναγκών ενός εργαζομένου. Εάν προηγουμένως οι εργαζόμενοι δεν έχουν ικανοποιήσει τις βασικές υλικές τους ανάγκες, είναι δύσκολο να παρακινηθούν από μη χρηματικά κίνητρα. Αυτό εξάλλου φαίνεται να υποστηρίζει και η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow.

Κατά τη μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτουν τα πιο κάτω καταγεγραμμένα μη χρηματικά κίνητρα:

- Δίκαιη Μεταχείριση, σύμφωνα με την οποία για να επιτευχθεί η παρακίνηση των εργαζομένων, είναι απαραίτητη προϋπόθεση να βιώνουν το αίσθημα της δικαιοσύνης και της δίκαιης μεταχείρισης. Εάν οι εργαζόμενοι βιώνουν την αδικία, αυτό από μόνο του είναι ικανό να αποτελέσει αίτιο μη παρακίνησης. Πρακτικά αυτό το κίνητρο διασφαλίζεται μέσω διαφανών διαδικασιών, σαφή κίνητρα, ίση μεταχείριση και απουσία ευνοιοκρατίας (Μπουράντας, 2005:223).
- Αίσθημα επιτυχίας, σύμφωνα με το οποίο η πρόκληση επιτυχίας αποτελεί ισχυρό κίνητρο (εύνοια αυτοπραγμάτωσης). Το εν λόγω μη χρηματικό κίνητρο είναι δυνατό να δημιουργήσει υψηλή ικανοποίηση που δίνει ώθηση στους

εργαζόμενους για καταβολή προσπάθειας προς επίτευξη μεγαλύτερων επιτυχιών.

- Πρωτοβουλίες, σύμφωνα με το εν λόγω κίνητρο εάν δοθεί στους εργαζόμενους η δυνατότητα να χειρίζονται τα θέματα τους με σχετική ανεξαρτησία, ελευθερία έκφρασης και προτάσεων, θα δημιουργηθεί μια σχέση ευθύνης και δέσμευσης με τους στόχους του οργανισμού.
- Αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας (Job Evaluation) (Berman et al, 2006:345).
- Εμπλουτισμός της εργασίας (Job Enrichment), δηλαδή, όσο πιο ενδιαφέρουσα γίνεται η εργασία μέσω του εμπλουτισμού της με νέα καθήκοντα και ευθύνες, τόσο ο εργαζόμενος παρακινείται για μεγαλύτερες επιδόσεις.
- Το εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή, ένα υγιές και ευχάριστο περιβάλλον είναι ικανό να δημιουργήσει μεγαλύτερη δέσμευση στα άτομα που εργάζονται μέσα σ' αυτό και προδιάθεση να προσφέρουν τις ιδέες και τις γνώσεις τους (Ιορδάνογλου, 2008:197). Με αυτό το τρόπο, επιτυγχάνεται καινοτομία, αναβαθμίζεται η ποιότητα συνεργασίας με συνέπεια τα καλύτερα αποτελέσματα.
- Εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων, η οποία αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους και από τις κυρίαρχες και ισχυρές μεθόδους ενίσχυσης της παραγωγικότητας του εργαζομένου και αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Berman et al, 2006:345).

Κατά τον Πατρινό (2005) τα μη χρηματικά κίνητρα κατατάσσονται σε ατομικά κίνητρα, συναισθηματικά κίνητρα, κοινωνικά κίνητρα, κίνητρα ανταγωνισμού και κίνητρα ηθικού. Οι εργαζόμενοι εργάζονται σκληρότερα για χάρη εκείνων που αγαπούν, παρά εκείνων που μισούν, δίνοντας μια νέα διάσταση στο θέμα της παρακίνησης. Ένας άλλος παράγοντας που καταγράφεται ως σημαντικός στη θεωρία των κινήτρων, κατά τον Πατρινό (2005), είναι ο φόβος που μπορεί βραχυπρόθεσμα να έχει ανταπόκριση στην εργασία, αλλά δεν συμβάλλει στην ανάπτυξη δημιουργικής συμπεριφοράς στους σύγχρονους οργανισμούς.

Κεφάλαιο 4

Παρακίνηση και Κίνητρα στον Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα

Ο Νόμος 113(Ι)/2011 ερμηνεύει τον όρο «ευρύτερος δημόσιος τομέας» ως κάθε ανεξάρτητη υπηρεσία ή αρχή ή γραφείο ανεξάρτητου αξιωματούχου, κάθε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή οργανισμός δημοσίου δικαίου χωρίς νομική προσωπικότητα που ιδρύεται με νόμο προς το δημόσιο συμφέρον και τα κεφάλαια του οποίου είτε παρέχονται, είτε είναι εγγυημένα από την Κυπριακή Δημοκρατία. Ανάμεσα στους οργανισμούς με καθ' ύλην αρμοδιότητα (ημικρατικοί) που εποπτεύονται από υπουργό είναι η Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου (Γεωργίου, 2002:228,230). Τα ζητήματα παρακίνηση των εργαζομένων της Αρχής Τηλεπικοινωνιών Κύπρου, αποτέλεσαν το αντικείμενο της έρευνας που παρουσιάζεται στα επόμενα κεφάλαια.

Αυτό που φαίνεται να προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι να διαπιστωθεί κατά πόσον διαφέρει η παρακίνηση και τα κίνητρα των εργαζομένων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Οι Denhardt et al (2002) διαπίστωσαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι επηρεάζονται από τρεις κατηγορίες κινήτρων:

- Τα ορθολογιστικά κίνητρα, τα οποία συνδέονται με την τάση του εργαζομένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος και ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη δέσμευση τους προς την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους.
- Τα κίνητρα που βασίζονται στα πρότυπα, τα οποία αφορούν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Τα εν λόγω κίνητρα συνδέονται με την έννοια του καθήκοντος και του ενδιαφέροντος για κοινωνική ισότητα (Le Grand, 2006:112).

- Τα συναισθηματικά κίνητρα, που χαρακτηρίζονται από τη θέληση και επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα (αλτρουισμός).

Η δημόσια πολιτική στηρίζεται σε κάποιες υποθέσεις για τα ανθρώπινα κίνητρα. Η μια υπόθεση θεμελιώνεται στην πεποίθηση ότι τα άτομα ενδιαφέρονται για την εξυπηρέτηση του προσωπικού τους συμφέροντος και τα κίνητρα τους είναι ιδιοτελή, ενώ η άλλη ότι οι συνδεδεμένοι με τον δημόσιο τομέα, παρακινούνται από μια μη εγωιστική, αλτρουιστική ηθική και δίνουν προτεραιότητα στην ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων που εξυπηρετούν παραμερίζοντας τα δικά τους συμφέροντα. Παλαιότερα η εμπιστοσύνη στην αξιοπιστία και στην ηθική των εργαζομένων στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών, θεωρείτο κινητήριο δύναμη, όμως βαθμιαία περιορίζεται αυτή η πεποίθηση. Ταυτόχρονα, φαίνεται ότι κερδίζει συνεχώς έδαφος η πεποίθηση ότι η ιδιοτέλεια και η εξυπηρέτηση των προσωπικών συμφερόντων είναι οι κινητήριες δυνάμεις του δημόσιου τομέα και των εργαζομένων στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών (Le Grand, 2006: 112).

Αυτός φαίνεται να είναι και ο λόγος που τα κίνητρα εργοδότησης στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Κύπρο είναι αρκετά παρεξηγημένα και συχνά θεωρούνται και αχρείαστα για τους δημόσιου υπαλλήλους. Αυτή η αντίληψη εδράζεται στο ότι ήδη οι δημόσιου υπάλληλοι απολαμβάνουν ωφελήματα, τα οποία δεν απολαμβάνουν άλλοι υπάλληλοι. Δεν είναι όμως αυτά μέρος της παρακίνησής τους?

Σύμφωνα με έρευνες, τα κίνητρα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα παρουσιάζουν διαφορές από αυτά των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα και ο λόγος γιατί οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι περισσότερο αλτρουιστές (Rainey, 1999:25). Μπορεί οι εργαζόμενοι στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα να ενδιαφέρονται για την ασφάλεια εργασίας, τον μισθό και τη μονιμότητα της θέσης τους, τις προοπτικές καριέρας αλλά και τα συνταξιοδοτικά ωφελήματα, όμως διαπιστώθηκε ότι παρουσιάζουν συμπεριφορές και ενέργειες που δεν προκύπτουν μόνο από εξωτερικά κίνητρα και το ατομικό τους συμφέρον (French & Emerson, 2014:561). Την άποψη αυτή ενισχύουν και τα ευρήματα του Houston (2000), ο οποίος ανακάλυψε ότι οι εργαζόμενοι στη δημόσια υπηρεσία προσδίδουν μεγαλύτερη αξία σε εσωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες είναι σημαντικές και παρέχουν το αίσθημα της επίτευξης.

Γενικά υποστηρίζεται από την κοινή γνώμη, ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα στερούνται της παρακίνησης, αφού είναι δύσκολο για τη διοίκηση της εκάστοτε υπηρεσία ή οργανισμού, εάν αναφερόμαστε στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, να εντοπίσει τις ξεχωριστές ανάγκες του κάθε εργαζομένου για να μπορέσει να τις ικανοποιήσει μέσω της υιοθέτησης στοχευμένων κινήτρων.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία

5.1 Η μεθοδολογία της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας και επεξηγείται πως επιλέχθηκαν οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο που επισυνάπτεται ως **Παράρτημα Α**. Επίσης, γίνεται ανάλυση της διαδικασίας διεξαγωγής της έρευνας και περιγράφεται η στρατηγική που ακολουθήθηκε γι' αυτή.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου στην ελληνική γλώσσα. Η σύνταξη έγινε μετά από διερεύνηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας από την ερευνήτρια. Πριν την κυκλοφορία του εξασφαλίστηκε και ενσωματώθηκαν τα σχόλια του επιβλέποντα καθηγητή. Σε όλο το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου. Συνολικά δόθηκαν στους ερωτηθέντες 6 ερωτήσεις που αφορούσαν κάποια δημογραφικά στοιχεία που αποτελούν το Μέρος Α της έρευνας, 19 ερωτήσεις που αφορούσαν την Παρακίνηση του Προσωπικού και αποτελούν το Μέρος Β της έρευνας και 10 ερωτήσεις που αφορούσαν περαιτέρω κίνητρα που θα παρακινήσουν τους ερωτηθέντες στην εργασία τους και αποτελούν το Μέρος Γ της έρευνας. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε κλίμακα ικανοποίησης Likert για να δώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους από το 1 μέχρι το 5 σε μια σειρά προτάσεων στο Μέρος Β και Γ:

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Αρκετά
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

Ενώ στο Μέρος Α υπήρχαν συγκεκριμένες επιλογές απάντησης. Στο Μέρος Β και Γ οι ερωτηθέντες είχαν την ελεύθερη επιλογή σε ποιες ερωτήσεις θα απαντήσουν.

Η έρευνα μπορεί να αποτελέσει την αρχή για περαιτέρω μελέτη και ανάλυση για βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, κυρίως με την εφαρμογή πρακτικών παρακίνησης των εργαζομένων της ΑΤΗΚ. Απώτερος σκοπός είναι ο εργαζόμενος να νιώθει ότι η προσπάθεια του εκτιμάται από τη διοίκηση, η οποία του προσφέρει ικανοποιητικά μέσα για να νιώθει ικανοποιημένος από την προσπάθεια που καταβάλλει και να συνεχίζει να εργάζεται ακόμη πιο αφοσιωμένα για επίτευξη μαζί με τους στόχους της ΑΤΗΚ και τους δικούς του προσωπικούς στόχους. Επομένως, το κέρδος θα είναι αμφίδρομο, αφού και ο εργαζόμενος θα κερδίζει μέσω των κινήτρων και η ΑΤΗΚ θα επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει.

5.2 Αιτιολόγηση της επιλογείσας μεθοδολογίας

Πολύ συχνά ο δημόσιος και ευρύτερος δημόσιος τομέας βρίσκεται στο κέντρο του ενδιαφέροντος, αφού πολλοί προσπαθούν να εντοπίσουν και να αναδείξουν κυρίως τις παθογένειες του. Τα συχνότερα σχόλια επικεντρώνονται στην έλλειψη ενδιαφέροντος, χαμηλή απόδοση και αναποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους, αφού η κυριότερη διαφορά που έχει από τον ιδιωτικό τομέα, είναι ότι ο εργαζόμενος στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, νιώθοντας ασφάλεια από τη μονιμότητα της θέσης του δεν καταβάλλει ιδιαίτερο ζήλο για να κρατήσει τη θέση εργασίας του. Βέβαια, δεν πρέπει να λησμονούμε ότι η ΑΤΗΚ ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους τομείς του δημοσίου και τους υπόλοιπους ημικρατικούς οργανισμούς. Αυτό γιατί από το 2002 δεν είναι ο μοναδικός οργανισμός/εταιρεία στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και καλείται να ανταρχειθεί και να κερδίσει τους καταναλωτές έχοντας απέναντι της ένα ισχυρό ανταγωνισμό από εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Επομένως, η ανάγκη για να κρατήσει τους εργαζομένους της σε εγρήγορση και επομένως να τους δημιουργεί κίνητρα για περαιτέρω πάθος και ζήλο για την εργασία τους είναι ακόμη μεγαλύτερη.

Η διερεύνηση των στοιχείων που παρακινούν τους υπαλλήλους ενός τέτοιου ημικρατικού οργανισμού είναι πολύ σημαντική, γιατί από τη μια έχουμε υπαλλήλους με σταθερή εργασία όπως και στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα με τις γνωστές παθογένειες, αλλά αυτοί οι υπάλληλοι καλούνται να ανταπεξέλθουν και να βοηθήσουν την ΑΤΗΚ όχι μόνο να επιβιώσει, αλλά και να παραμένει στη θέση ισχύος που βρίσκεται

τα τελευταία 60 χρόνια, ακόμα και πριν το 2002 όπου παρείχε τις υπηρεσίες της μονοπωλιακά. Φαίνεται ότι κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται σε ένα ικανοποιητικό βαθμό, αφού η ΑΤΗΚ ηγείται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών μέσα σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον και μετά το άνοιγμα της αγοράς των τηλεπικοινωνιών.

5.3 Στόχοι έρευνας

Οι στόχοι της έρευνας επικεντρώνονται στους πιο κάτω:

- Να διερευνήσει τις απόψεις των υπαλλήλων της ΑΤΗΚ για τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους και προϊστάμενους τους.
- Να εντοπίσει και να καταγράψει τους παράγοντες που παρακινούν του υπαλλήλους της ΑΤΗΚ.
- Να διερευνήσει εάν οι χρηματικές αμοιβές αποτελούν πρωταρχικό παράγοντα παρακίνησης.
- Να διερευνήσει γενικά η ΑΤΗΚ παρακινεί ικανοποιητικά τους εργαζομένους της μέσω των κινήτρων που υιοθετεί.
- Να διερευνήσει ποια επιπλέον κίνητρα θα επιθυμούσαν να εντάξει η ΑΤΗΚ για περαιτέρω παρακίνησή τους.

5.4 Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνα περιορίστηκε σε μερίδα υπαλλήλων της ΑΤΗΚ. Οι ερωτηθέντες προέχονταν από όλες τις κατηγορίες προσωπικού, ηλικίες, έτη υπηρεσίας στον Οργανισμό και μορφωτικό επίπεδο. Επίσης, οι ερωτηθέντες ήταν γυναίκες και άντρες.

5.5 Δείγμα

Η έρευνα διεξάχθηκε από τις 22/3/2022 μέχρι τις 31/3/2022. Η μικρή χρονική διάρκεια της έρευνας οφείλεται στο γεγονός ότι όλοι οι συμμετέχοντες είναι συνάδελφοι της ερευνήτριας και προωθήθηκε γρήγορα μέσω της διεύθυνσης που υπάγεται ο καθένας και ως εκ τούτου το ερωτηματολόγιο έφτασε άμεσα σε αυτούς και οι απαντήσεις τους διαβιβάστηκαν πολύ γρήγορα. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε ανώνυμα, χωρίς τη μεσολάβηση της ερευνήτριας στο στάδιο της αποστολής του, ώστε να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των απαντήσεων και δεν είχε υποχρεωτικό χαρακτήρα. Για την αποστολή του λήφθηκε έγκριση από την αρμόδια υπηρεσίας της

ΑΤΗΚ. Το δείγμα της έρευνας αποτελείτο από 176 άτομα. Το ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε μέσω της εφαρμογής google form και στάλθηκε μέσω link στους συμμετέχοντες.

5.6 Αδυναμίες έρευνας

Εάν θα θέλαμε να εντοπίσουμε αδυναμίες της έρευνας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε καταρχάς το γεγονός ότι το εύρος ηλικίας των ερωτηθέντων διευθύνθηκε κατόπιν οδηγιών της ΑΤΗΚ, ώστε να διασφαλίσει την ανωνυμία των ερωτηθέντων. Κατά δεύτερο, ανάμεσα στις αδυναμίες θα συγκαταλέγαμε ότι οι ερωτηθέντες είχαν την ελεύθερη επιλογή σε ποιες ερωτήσεις/προτάσεις από την έρευνα θα απαντήσουν και δεν έχουμε την ολότητα του δείγματος να απαντά στο σύνολο των ερωτήσεων/προτάσεων.

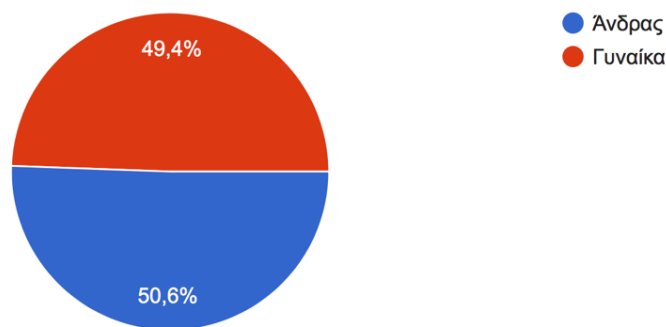
Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα έρευνας

6.1 ΜΕΡΟΣ Α - Δημογραφικά στοιχεία

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε στο Μέρος Α 6 ερωτήσεις που αφορούσαν Δημογραφικά Στοιχεία των ερωτηθέντων. Ακολουθεί σύντομη ανάλυση των δημογραφικών αυτών στοιχείων.

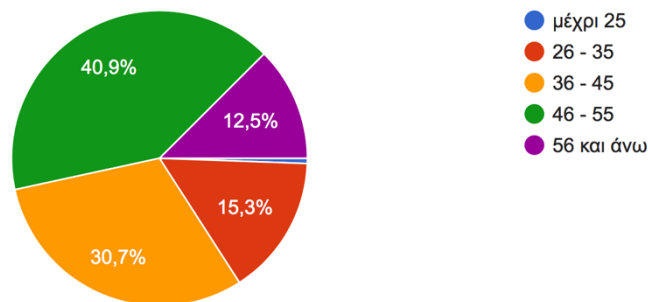
1. Φύλο
176 απαντήσεις



Το ερωτηματολόγιο απάντησαν 176 εργαζόμενοι στην ΑΤΗΚ. Από αυτούς, οι 89 (ποσοστό 50,6%) ήταν άντρες και 87 (ποσοστό 49,4%) ήταν γυναίκες και παρουσιάζεται στο πιο πάνω διάγραμμα. Φαίνεται ότι υπάρχει μια σχετική ομοιογένεια στο δείγμα αφού περίπου οι μισοί συμμετέχοντες είναι άντρες και οι μισοί γυναίκες. Επομένως, δεν μπορούμε να καταλήξουμε σε συμπεράσματα που έχουν βάση το φύλο ως προς τις απαντήσεις που λάβαμε.

2. Ηλικία

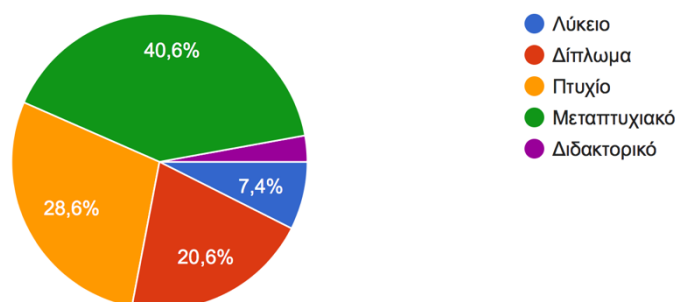
176 απαντήσεις



Το 2^ο ερώτημα του Μέρους Α αφορούσε την ηλικία των συμμετεχόντων και τους ενέτασσε σε 5 ηλικιακά γκρουπ. Το πρώτο αφορούσε ηλικία μέχρι 25, το δεύτερο 26 – 35, το τρίτο 36 – 45, το τέταρτο 46 – 55 και το πέμπτο 56 και άνω. Στο πιο κάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ανά ηλικία, με την πλειοψηφία να ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ από 45 μέχρι 55 και το μικρότερο ηλικιακό γκρουπ από όλα το πρώτο, μέχρι 25 κάτι που αντικατοπτρίζει και τη γενική εικόνα του Οργανισμού, αφού λόγω του ότι δεν γίνονται αρκετές προσλήψεις το τελευταίο διάστημα, δεν συγκαταλέγει ο Οργανισμός στο δυναμικό του νεαρό κόσμο και δη κάτω των 25, όπου είχαμε μόλις μια απάντηση.

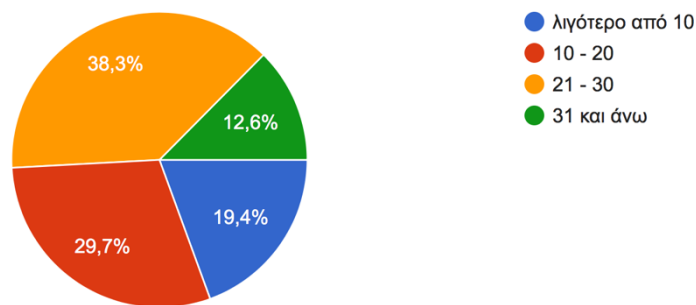
3. Επίπεδο Μόρφωσης

175 απαντήσεις



Το 3^ο ερώτημα του Μέρους Α αφορούσε το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων με 5 επίπεδα μόρφωσης: Λύκειο, Δίπλωμα, Πτυχίο, Μεταπτυχιακό και Διδακτορικό. Στο πιο κάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος με την πλειοψηφία να βρίσκεται στο επίπεδο του Μεταπτυχιακού με το ποσοστό των 40,6% και τη μειοψηφία στο Διδακτορικό με ποσοστό των 2,9%, ως και το αναμενόμενο. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο μέχρι το επίπεδο του Λυκείου και/ή Πτυχίου είναι απαραίτητο προσόν για τις θέσεις εργασίας στον Οργανισμό. Όμως το μεγάλο ποσοστό εργαζομένων που βρίσκονται στο επίπεδο μόρφωσης του Μεταπτυχιακού, καταδεικνύει ότι ο Οργανισμός απαρτίζεται από άρτια καταρτισμένο προσωπικό. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

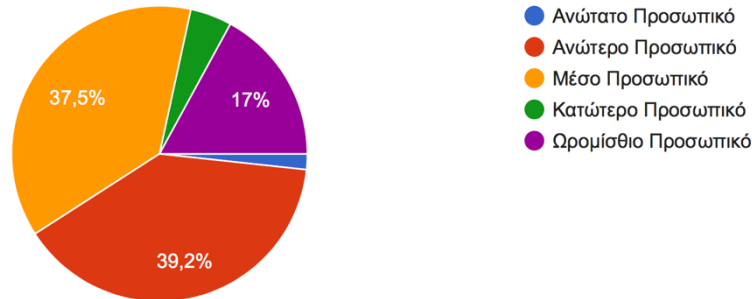
4. Έτη υπηρεσίας στην ΑΤΗΚ
175 απαντήσεις



Το 4^ο ερώτημα του Μέρους Α αφορούσε τα έτη υπηρεσίας του κάθε εργαζομένου με 4 διαφορετικά γκρουπ τα οποία είναι ως εξής: λιγότερα από 10, 10 – 20, 21 – 30 και 31 και άνω έτη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και όπως φαίνεται και στο πιο πάνω διάγραμμα, ένα ποσοστό της τάξης του 19,4% εργάζεται στον Οργανισμό λιγότερα από 10 χρόνια και συνάδει και με το λόγο που αναφέρθηκε πιο πάνω, δηλαδή, της μείωσης προσλήψεων τα τελευταία χρόνια, 29,7% εργάζονται 10 – 20 χρόνια, 38,3% εργάζονται από 21 – 30 χρόνια και αποτελούν την πλειοψηφία των συμμετεχόντων και μόλις 12,6% εργάζονται πάνω από 31 χρόνια και αποτελεί τη μειοψηφία και αυτό είναι λογικό, αφού ο Οργανισμός παρέχει και σχέδια εθελούσιας αφυπηρέτησης μετά τη συμπλήρωση 30 ετών ή επέρχεται αφυπηρέτηση και γι' αυτό βλέπουμε να αποτελεί το μικρότερο ποσοστό. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

5. Κατηγορία Προσωπικού

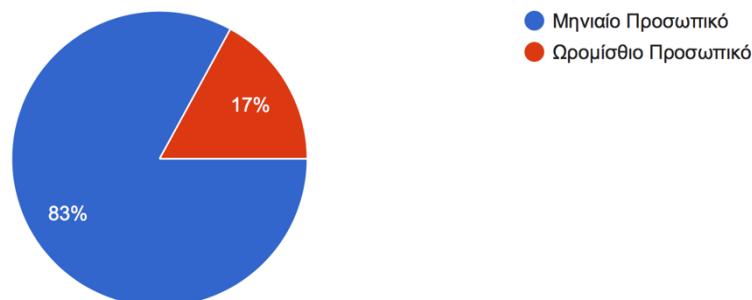
176 απαντήσεις



Το 5^ο ερώτημα αφορά την κατηγορία του προσωπικού. Στην ΑΤΗΚ το προσωπικό κατηγοριοποιείται σε 5 κατηγορίες: το Ανώτατο Προσωπικό, Ανώτερο Προσωπικό, Μέσο Προσωπικό, Κατώτερο Προσωπικό και Ωρομίσθιο Προσωπικό. Από το δείγμα, που φαίνεται στο διάγραμμα πιο πάνω, προκύπτει ότι μόλις το 1,7% των συμμετεχόντων ανήκει στο ανώτατο προσωπικό, 39,2% στο ανώτερο προσωπικό, 37,5% στο μέσο προσωπικό, 4,5% στο κατώτερο προσωπικό και 17% στο ωρομίσθιο προσωπικό. Είναι εμφανές ότι κατά κύριο λόγο το δείγμα προέρχεται από το ανώτερο και μέσο προσωπικό.

6. Μηνιαίο / Ωρομίσθιο Προσωπικό

176 απαντήσεις



Το 6^ο και τελευταίο ρώτημα του Μέρους Α αφορά το κατά πόσο οι συμμετέχοντες ανήκουν στο μηνιαίο προσωπικό ή στο ωρομίσθιο προσωπικό. Είναι γεγονός ότι η ΑΤΗΚ διαθέτει αυτές τις δύο κατηγορίες προσωπικού, το μηνιαίο προσωπικό, βρίσκεται υπό

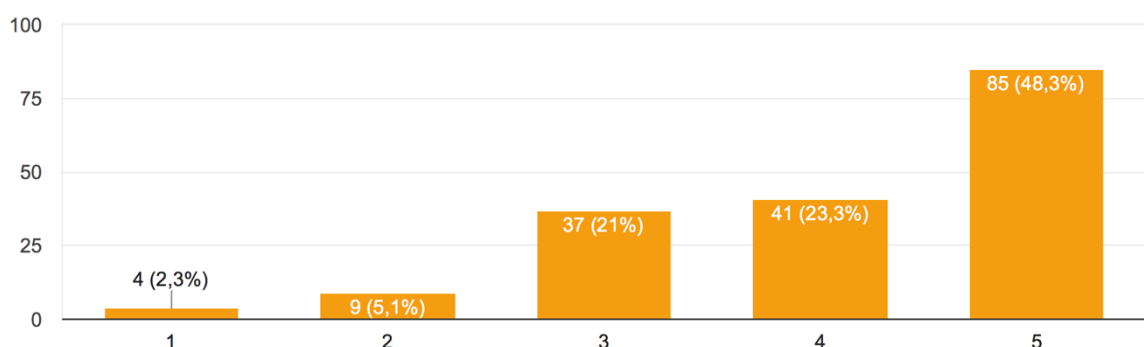
καθεστώς, ως και οι υπόλοιποι υπάλληλοι ημικρατικών οργανισμών (ευρύτερου δημόσιου), ενώ οι ωρομίσθιοι βρίσκονται κάτω από ένα καθεστώς περισσότερο ως αυτό του ιδιωτικού τομέα. Οι μεν μηνιαίοι αμείβονται βάση κλίμακας, ενώ η αμοιβή των ωρομίσθιων είναι με την ώρα. Είναι πολύ σημαντική αυτή η ερώτηση, αφού το ωρομίσθιο προσωπικό δεν απολαμβάνει τα ίδια ωφελήματα (δεν προσφέρει η ΑΤΗΚ τα ίδια κίνητρα) με τους μηνιαίους υπαλλήλους. Από τους συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο 83% είναι μηνιαίο προσωπικό και το 17% είναι ωρομίσθιο προσωπικό και αντικατοπτρίζει και τη γενική εικόνα του Οργανισμού, αφού οι μηνιαίοι υπάλληλοι είναι η συντριπτική πλειοψηφία.

6.2 ΜΕΡΟΣ Β – Παρακίνηση Προσωπικού

Προχωρώντας στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου θέλαμε να αντλήσουμε πληροφορία για την ικανοποίηση των εργαζομένων στην ΑΤΗΚ από τα μέτρα παρακίνησης - κίνητρα που προσφέρει ο Οργανισμός και σε σχέση με το εργασιακό τους περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην κλίμακα από το 1 μέχρι το 5 για το βαθμό ικανοποίησης τους από την κάθε δήλωση (καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ).

1. Νιώθω ασφάλεια για τη θέση μου λόγω της μονιμότητας που μου προσφέρει;

176 απαντήσεις

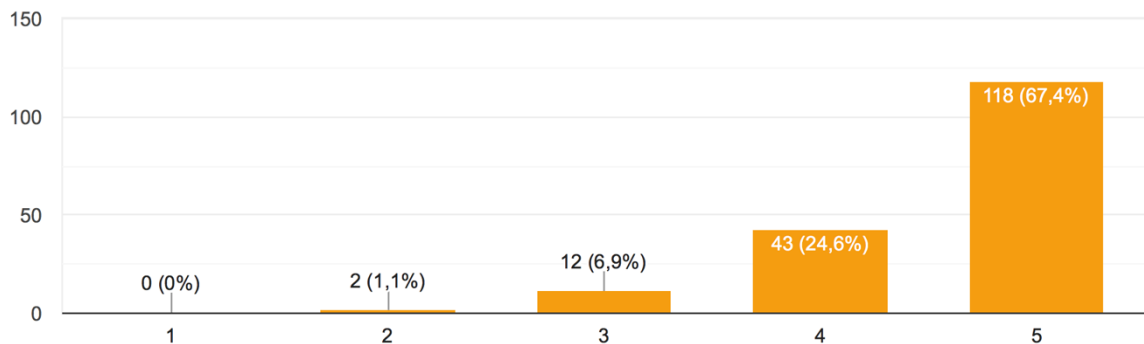


Από το πιο πάνω διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων νιώθει πάρα πολύ ικανοποίηση για την ασφάλεια που τους προσφέρει η θέση εργασίας τους με ποσοστό 48,3%. Αυτό είναι πολύ λογικό αφού ως υπάλληλοι ημικρατικού οργανισμού

νιώθουν ασφάλεια για τη θέση εργασίας τους. Ενώ, το ποσοστό του προσωπικού που δήλωσε καθόλου και λίγο στο βαθμό ικανοποίησης είναι πολύ μικρό με ποσοστό 2,3% και 5,1% αντίστοιχα και αυτό θεωρώ ότι συμβαίνει λόγω του ότι υπάρχει και η μειοψηφία των εργαζομένων που ανήκουν στην κατηγορία των ωρομίσθιων, όπου η μονιμότητα δεν είναι στο βαθμό που την νιώθουν οι μηνιαίοι υπάλληλοι.

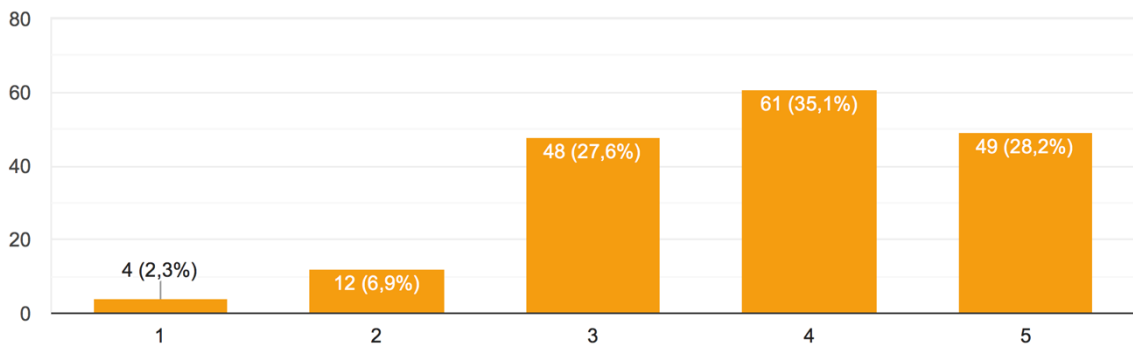
2. Είμαι ευχαριστημένος με το ευέλικτο ωράριο εργασίας;

175 απαντήσεις



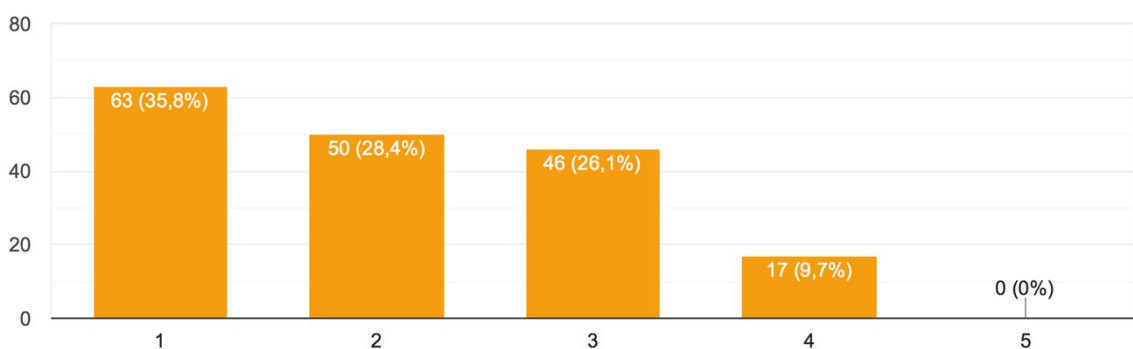
Η ερώτηση που αφορά το πιο πάνω διάγραμμα σχετίζεται με το ευέλικτο ωράριο εργασίας που προσφέρει ο Οργανισμός σε όλους ανεξαιρέτως τους υπαλλήλους της και γι' αυτό βλέπουμε ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 67,4% να νιώθει πλήρη ικανοποίηση, ενώ δεν απάντησε κανένας αρνητικά (καθόλου). Φαίνεται ότι είναι ένα κίνητρο που προσφέρει γενική ικανοποίηση, αφού βλέπουμε ότι και ο βαθμός ικανοποίησης «πολύ» έλαβε ποσοστό 24,6%. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα επιτυχημένο κίνητρο που λαμβάνει ο Οργανισμός και αυτό φαίνεται από το πολύ υψηλό ποσοστό ικανοποίησης των ερωτηθέντων. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

3. Είμαι ευχαριστημένος με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που μου προσφέρει η εργασία μου;
174 απαντήσεις



Από το πιο πάνω διάγραμμα φαίνεται η ικανοποίηση των ερωτηθέντων σε σχέση με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που τους προσφέρονται. Εδώ δεν υπάρχει ξεκάθαρος βαθμός ικανοποίησης αφού το 27,6% απάντησε «αρκετά», 27,6% «πολύ» και 28,2% «πάρα πολύ», ενώ 2,3% απάντησε «καθόλου» και 6,9% «λίγο». Φαίνεται ότι το εν λόγω κίνητρο λαμβάνει μια σχετική ικανοποίηση (πολύ – πάρα πολύ). Ενώ σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να το χαρακτηρίσουμε ως ένα κίνητρο που φέρνει μη ικανοποίηση. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 174 από τους 176 ερωτηθέντες.

4. Είμαι ευχαριστημένος με το σύστημα προαγωγών;
176 απαντήσεις

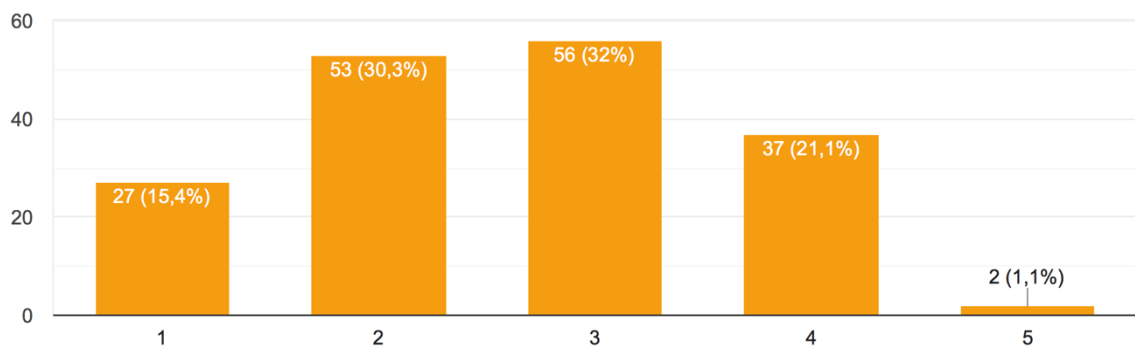


Το πιο πάνω διάγραμμα εξετάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σε σχέση με το σύστημα προαγωγών. Είναι αξιοσημείωτο ότι κανένας από τους συμμετέχοντες δεν είναι πλήρως ικανοποιημένος με την πλειοψηφία να είναι δυσαρεστημένοι – μη ικανοποιημένοι, αφού η απάντηση «καθόλου» επιλέχθηκε από το

35,8% των συμμετεχόντων. Το 28,4% των συμμετεχόντων είναι λίγο ικανοποιημένο και το 26,1% είναι αρκετά ικανοποιημένο. Γενικά το σύστημα προαγωγών στην ΑΤΗΚ θα λέγαμε ότι χρίζει επαναξιολόγησης, αφού η δυσαρέσκεια είναι εμφανής και η απουσία πλήρης ικανοποίησης ακόμα πιο εμφανής (0%).

5. Είμαι ευχαριστημένος από το σύστημα αξιολόγησης μου;

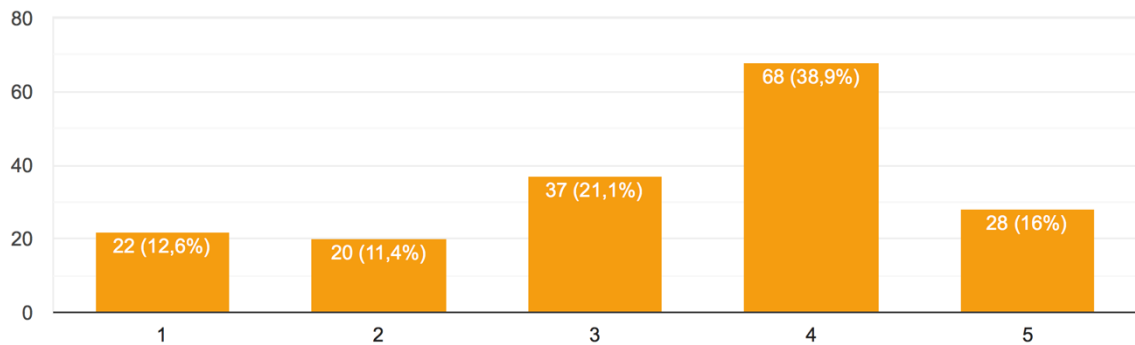
175 απαντήσεις



Από το διάγραμμα πιο πάνω, φαίνεται η ικανοποίηση των ερωτηθέντων σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησής τους. Μόλις το 1,1% νιώθει πλήρη ικανοποίηση, το 21,1% απάντησε «πάρα πολύ» και το 32% «αρκετά». Ενώ «καθόλου» απάντησε το 15,4% και λίγο το 30,3%. Μαζί με το σύστημα προαγωγών, πιο πάνω, το σύστημα αξιολόγησης δεν λαμβάνει την ικανοποίηση των ερωτηθέντων και ίσως προκύπτει και από την αξιολόγηση του πιο πάνω διαγράμματος ότι το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί ένα προβληματικό παρά ένα παρακινητικό κίνητρο για τους εργαζομένους στον Οργανισμό. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

6. Είμαι ικανοποιημένος για τις αμοιβές που λαμβάνω σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλω;

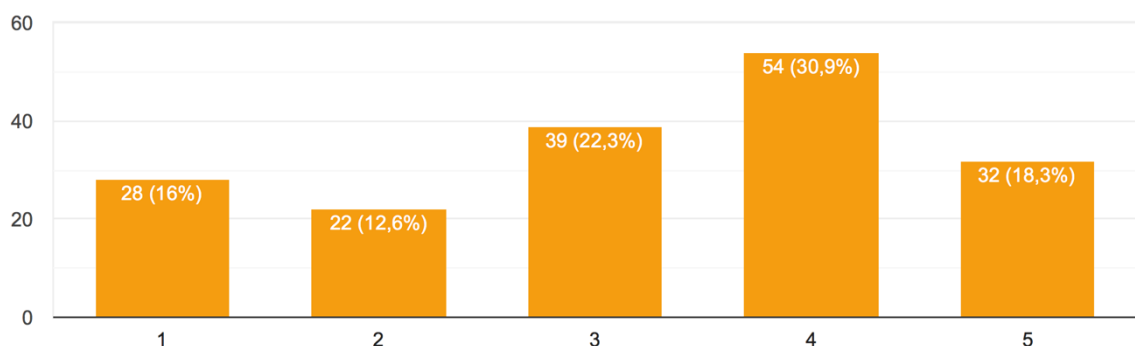
175 απαντήσεις



Το πιο πάνω διάγραμμα σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα για τις αμοιβές που λαμβάνουν σε σχέση με την προσπάθειά τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει μια σχετική ικανοποίηση αφού το 38,9% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο και το 16% πάρα πολύ ικανοποιημένο. Δεν μπορούμε να παραγνωρίσουμε όμως ότι το ποσοστό της πλήρης ικανοποίησης είναι αρκετά χαμηλό. Ενώ, μη ικανοποίηση δηλώνει το 12,6% και το 11,4% είναι λίγο ικανοποιημένο. Επίσης, ένα ποσοστό ύψους 21,1% δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο, κάτι όμως που δεν μπορεί να προσμετρηθεί στην θετική ικανοποίηση. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

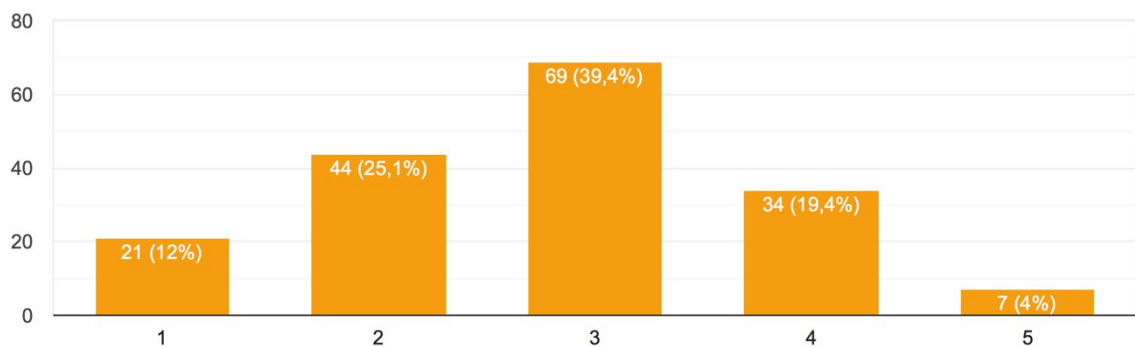
7. Είμαι ικανοποιημένος με το ύψος και την τακτικότητα των προσαυξήσεων που λαμβάνω;

175 απαντήσεις



Οι μηνιαίοι υπάλληλοι της ΑΤΗΚ λαμβάνουν προσαυξήσεις ακολουθώντας την κλίμακα που ισχύει και για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα. Από το πιο πάνω διάγραμμα φαίνεται η ικανοποίηση τους σε σχέση με το ύψος και την τακτικότητα των προσαυξήσεων που λαμβάνουν. Το 16% απάντησε «καθόλου» και ίσως αντικατοπτρίζει το ωρομίσθιο προσωπικό (17% του δείγματος), αφού η αμοιβή τους καθορίζεται ωριαία και όχι βάση της κλίμακας που ακολουθούν οι μηνιαίοι υπάλληλοι. Το 12,6% δήλωσε ότι είναι λίγο ικανοποιημένο, το 22,3% αρκετά, το 30,9% πολύ και το 18,3% πάρα πολύ. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

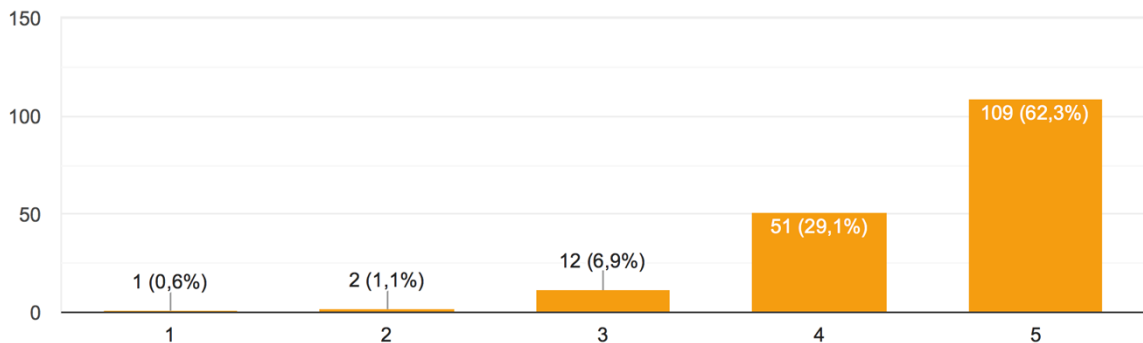
8. Αξιολογούμαι στη βάση αντικειμενικών και δίκαιων κριτηρίων;
175 απαντήσεις



Στην δήλωση ικανοποίησης σε σχέση με την αξιολόγηση τους στη βάση αντικειμενικών και δίκαιων κριτηρίων, οι συμμετέχοντες φαίνεται να τηρούν μια πιο ουδέτερη στάση, αφού ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 39,4% απάντησε «αρκετά». Εξίσου σημαντικό ποσοστό της τάξης του 25,1% απάντησε «λίγο» και το 12% «καθόλου». Το μικρό ποσοστό της τάξης του 4% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο και το 19,4% πολύ ικανοποιημένο. Θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση βάση αντικειμενικών και δίκαιων κριτηρίων δεν είναι ένα κίνητρο που παρακινεί τους εργαζομένους στην ΑΤΗΚ, αφού ικανοποίηση κατέδειξε ένα χαμηλό ποσοστό των ερωτηθέντων. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

9. Είμαι ευχαριστημένος από τον αριθμό αδειών που μου παρέχει η εργασία μου (ετήσιες / αναρρωτικές);

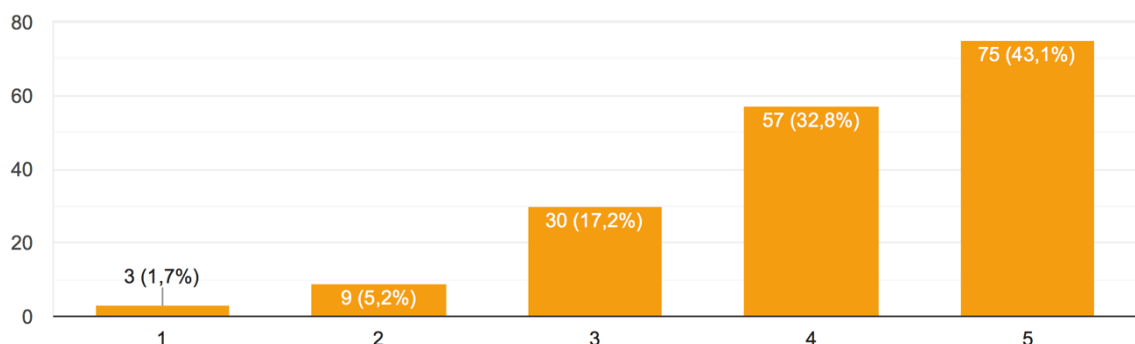
175 απαντήσεις



Άλλη εικόνα φαίνεται να παρουσιάζεται στο πιο πάνω διάγραμμα σχετικά με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων για τον αριθμό αδειών (ετήσιες και αναρρωτικές) που τους παρέχει ο Οργανισμός. Η πλειοψηφία με μεγάλο ποσοστό ύψους 62,3% νιώθει πλήρη ικανοποίηση και φαίνεται ξεκάθαρα ότι είναι ένα καλό κίνητρο που χρησιμοποιεί η ΑΤΗΚ για τους εργαζομένους της. Μόλις το 0,6% φαίνεται να είναι μη ικανοποιημένο, ενώ το 1,1% είναι λίγο ικανοποιημένο, το 6,9% αρκετά και το 29,1% πολύ ικανοποιημένο. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

10. Είμαι ευχαριστημένος από την παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που μου προσφέρει η εργασία μου;

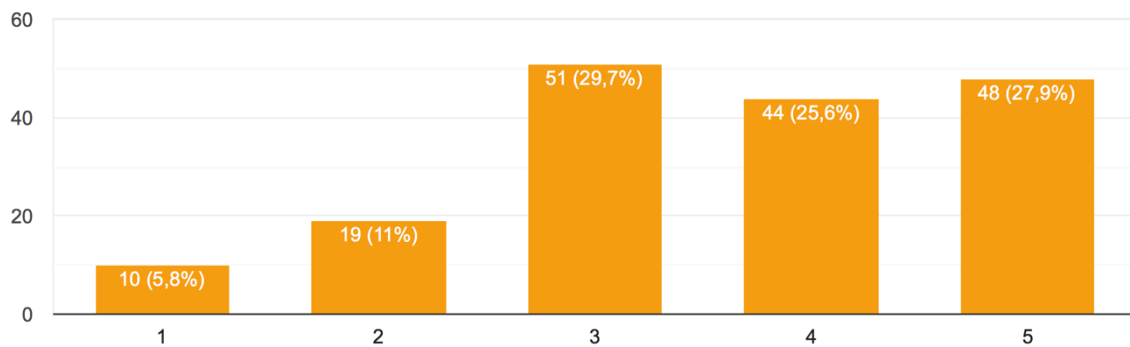
174 απαντήσεις



Το πιο πάνω διάγραμμα εξετάζει την ικανοποίηση των συμμετεχόντων σε σχέση με την παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που τους προσφέρει ο Οργανισμός. Υπάρχει

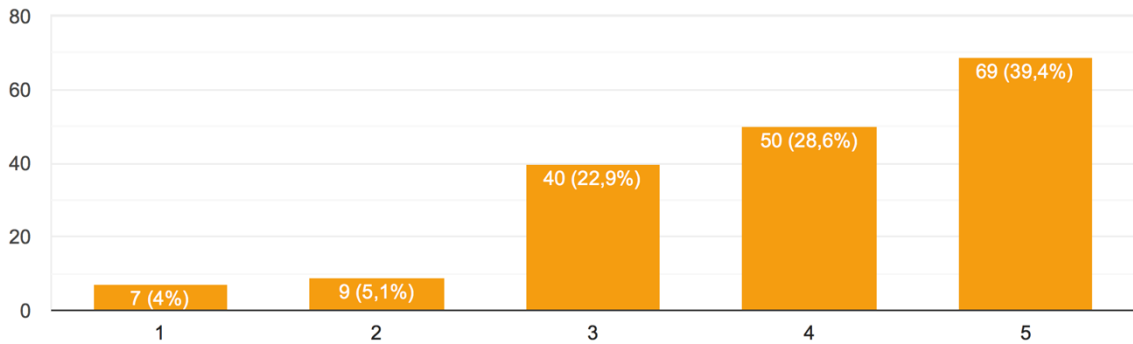
έναν ικανοποιητικό βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων με ένα ποσοστό της τάξης του 43,1% να απαντά πάρα πολύ και 32,8% πολύ. Αρκετά απάντησε το 17,2%. Ενώ το μικρό ποσοστό της τάξης του 1,7% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο και το 5,2% είναι λίγο ικανοποιημένο. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης εισπράττεται θετικά από την πλειοψηφία του δείγματος και ως εκ τούτου αποτελεί ένα καλό κίνητρο παρακίνησης που θα πρέπει να διατηρηθεί. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 174 από τους 176 ερωτηθέντες.

11. Είμαι ευχαριστημένος με την παροχή υπηρεσίας ιατρού και νοσηλευτή στο χώρο εργασίας μου;
172 απαντήσεις



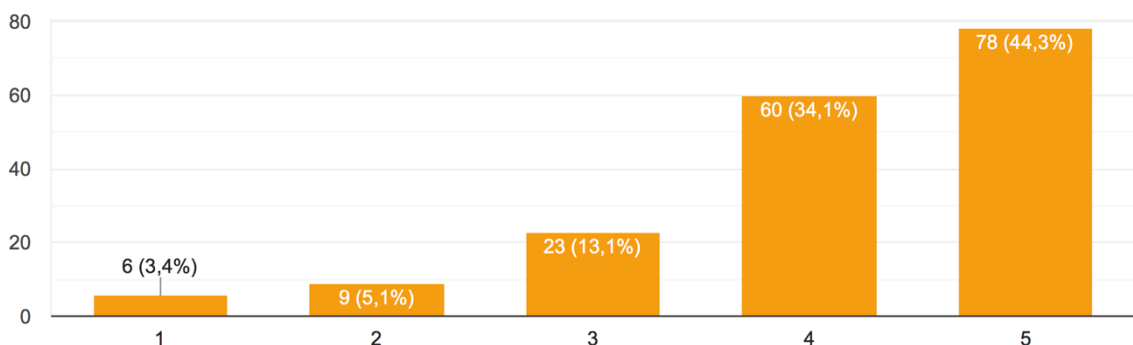
Το πιο πάνω διάγραμμα δείχνει την ικανοποίηση των ερωτηθέντων με την παροχή υπηρεσίας ιατρού και νοσηλευτή στο χώρο εργασίας τους. Είναι αδιαμφισβήτητη μια ιδιαίτερα παροχή της ΑΤΗΚ προς στους εργαζομένους της, που δεν την συναντάς σε άλλους οργανισμούς είτε του δημοσίου, είτε του ιδιωτικού τομέα. Δρα όμως παρακινητικά? Ενώ, θα αναμέναμε ένα υψηλότερο ποσοστό ερωτηθέντων να απαντούσε είτε «πολύ», είτε «πάρα πολύ» δείχνοντας την ικανοποίησή τους, βλέπουμε ότι πλειοψηφία (29,7%) απάντησε «αρκετά», την επιλογή που βρίσκεται στο μέσο της κλίμακας ικανοποίησης δείχνοντας μια μετριοπάθεια ως προς αυτό το μέτρο παρακίνησης που υιοθετεί ο Οργανισμός. Βέβαια δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι τα υψηλά ποσοστά των 25,6% και 27,9% δείχνουν ικανοποιημένα, ενώ τα μικρά ποσοστά των 5,8% και 11% δεν φαίνεται να είναι ικανοποιημένα. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 172 από τους 176 ερωτηθέντες.

12. Είμαι ευχαριστημένος από την παροχή ταμείου συντάξεως / προνοίας και τη συνεισφορά της ΑΤΗΚ;
175 απαντήσεις



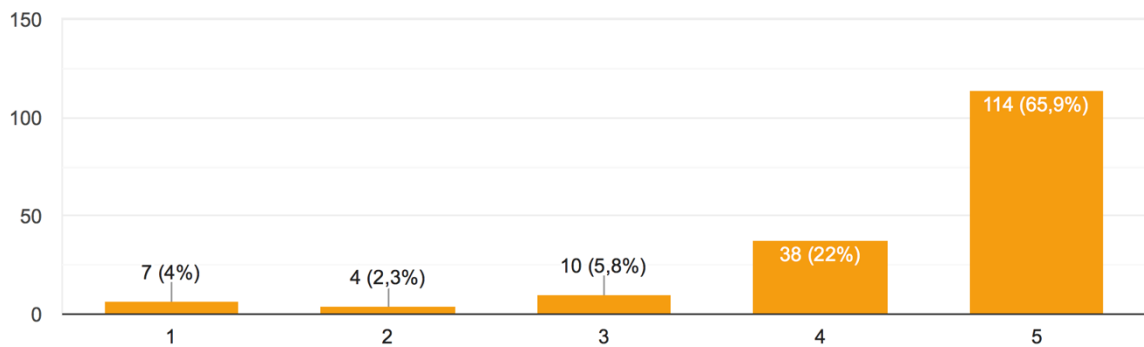
Στο πιο πάνω διάγραμμα φαίνεται η απάντηση των ερωτηθέντων για την ικανοποίηση τους από την παροχή ταμείου συντάξεως / προνοίας και τη συνεισφορά της ΑΤΗΚ. Η πλειοψηφία με ποσοστό 39,4% δηλώνει πλήρη ικανοποίηση, το ποσοστό των 28,6% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο, γεγονός που δείχνει τη θετική ανταπόκριση των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα για την εν λόγω παροχή. Μη ή λίγη ικανοποίηση δήλωσε ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 4% και 5,1% αντίστοιχα και το 22,9% είναι αρκετά ικανοποιημένο, γεγονός που δείχνει ούτε ικανοποίηση, ούτε μη ικανοποίηση. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

13. Είμαι ευχαριστημένος με τα προϊόντα / υπηρεσίες ΑΤΗΚ που μου προσφέρονται ως υπάλληλος;
176 απαντήσεις



Η ΑΤΗΚ προσφέρει υπηρεσίες και προϊόντα της στους εργαζομένους της, το ύψος των οποίων διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία προσωπικού. Είναι ξεκάθαρο ότι η πλειοψηφία βλέπει πολύ θετικά την εν λόγω παροχή και μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί ένα καλό κίνητρο, ικανό προς παρακίνηση των εργαζομένων του Οργανισμού. Συγκεκριμένα το 44,3% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο και το 34,1% είναι πολύ ικανοποιημένο. Το 13,1% είναι αρκετά ικανοποιημένο. Ενώ, μόνο το 3,4% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο και το 5,1% είναι λίγο ικανοποιημένο.

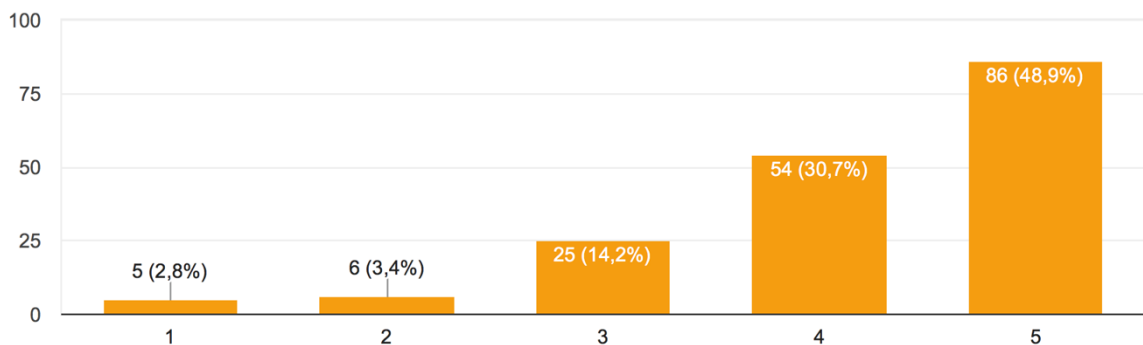
14. Είμαι ευχαριστημένος με τη δυνατότητα έκτακτης / τακτικής τηλεργασίας που μου παρέχει η ΑΤΗΚ;
173 απαντήσεις



Το πιο πάνω διάγραμμα αναφέρεται στην ικανοποίηση των ερωτηθέντων σε σχέση με την παροχή έκτακτης / τακτικής τηλεργασίας που παρέχει η ΑΤΗΚ. Μετά την εμφάνιση της πανδημίας η ΑΤΗΚ υιοθέτησε τον θεσμό της τηλεργασίας σε μόνιμη και έκτακτη βάση, τον οποίο θα συνεχίσει όπως όλα δείχνουν και μετά το τέλος της πανδημίας. Η μεγάλη πλειοψηφία με ποσοστό 65,9% δηλώνει πλήρη ικανοποίηση, κάτι που δίνει το έναυσμα στην ΑΤΗΚ για συνέχιση και ενίσχυση του θεσμού της τηλεργασίας. Επίσης, υψηλό ποσοστό της τάξης του 22% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο. Τα ποσοστά που καταδεικνύουν μη ικανοποίηση είναι αρκετά μικρά. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 173 από τους 176 ερωτηθέντες.

15. Είμαι ικανοποιημένος με την τεχνολογική υποστήριξη που μου παρέχεται για την εκτέλεση των καθηκόντων μου;

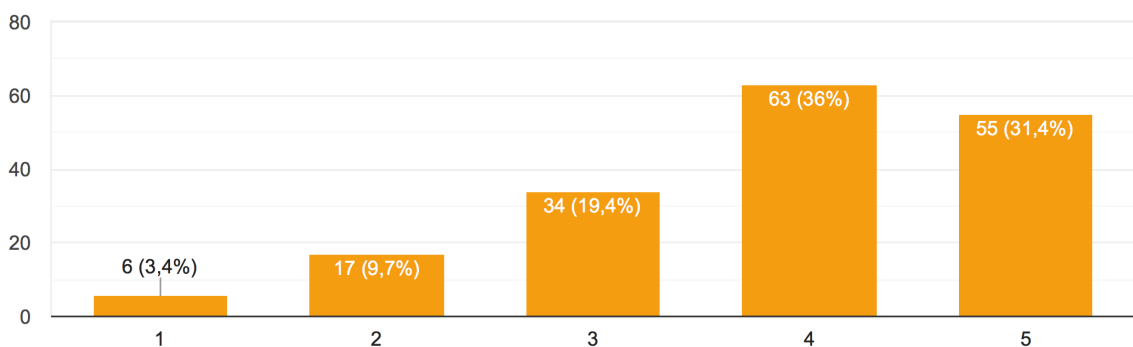
176 απαντήσεις



Από το ανωτέρω διάγραμμα φαίνεται ο βαθμός ικανοποίησης των ερωτηθέντων για την τεχνολογική υποστήριξη που τους παρέχεται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η εικόνα που παρουσιάζουν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι θετική, αφού το ποσοστό του 48,9% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο και το 30,7% είναι πολύ ικανοποιημένο. Η τεχνολογική υποστήριξη επιβάλλεται για κάθε σύγχρονο Οργανισμό και από την ικανοποίηση που δείχνουν οι ερωτηθέντες, φαίνεται ότι η ΑΤΗΚ είναι ένας σύγχρονος Οργανισμός που χρησιμοποιεί τη τεχνολογία θετικά για την διεκπεραίωση των καθηκόντων των εργαζομένων της. Η μη ικανοποίηση διατυπώνεται από πολύ μικρή μερίδα των ερωτηθέντων, κάτι που δεν είναι ικανό για να αναδείξει ως προβληματικό το εν λόγω κίνητρο.

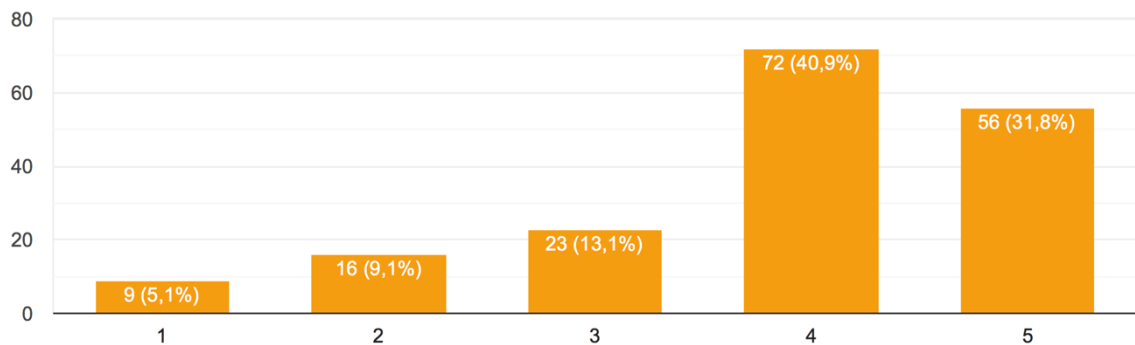
16. Νιώθω γενικά ικανοποιημένος από τα μέτρα παρακίνησης που μου παρέχει η ΑΤΗΚ σε σχέση με άλλες εταιρείες/οργανισμούς που γνωρίζω;

175 απαντήσεις



Η πιο πάνω ερώτηση είναι γενικής φύσεως που στοχεύει να μετρήσει τον βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων στα μέτρα παρακίνηση που παρέχει η ΑΤΗΚ και έχουν παρατεθεί στην πλειοψηφία τους στις προηγούμενες ερωτήσεις του Μέρους Β, σε σχέση με άλλες εταιρείες / οργανισμούς που γνωρίζουν. Το 3,4% στο βαθμό ικανοποίησης του δηλώνει «καθόλου», το 9,7% «λίγο», το 19,4% «αρκετά», το 36% «πολύ» και το 31,4% «πάρα πολύ». Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει ικανοποίηση, όμως λαμβάνοντας υπόψη τα προηγούμενα ερωτήματα που φανερώνουν τα μέτρα παρακίνηση που λαμβάνει ο Οργανισμός, ίσως να αναμένονταν υψηλότερα ποσοστά στη βαθμίδα 4 και κυρίως στη βαθμίδα 5. Όμως οι απαιτήσεις των εργαζομένων αυξάνονται με τη πάροδο των χρόνων και έτσι καλούνται και οι εργοδότες να αναπτύσσουν και ενισχύουν τα κίνητρα τους συνεχώς και να κρατούν αμείωτη την παρακίνηση. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

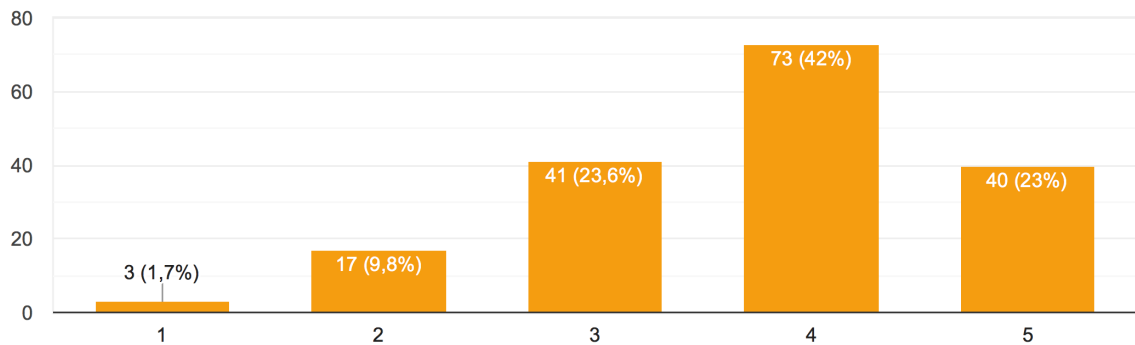
17. Είμαι ευχαριστημένος από την αναγνώριση της προσπάθειας μου από τον προϊστάμενο μου;
176 απαντήσεις



Το πιο πάνω διάγραμμα αναφέρεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα για την αναγνώριση της προσπάθειας τους από τον προϊστάμενο τους. Ένα μεγάλο ποσοστό ύψους 40,9% είναι πολύ ικανοποιημένο και 31,8% πάρα πολύ ικανοποιημένο. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα ποσοστά των απαντήσεων «καθόλου», «λίγο» και «αρκετά» αποτελούν τη μειοψηφία, θα μπορούσαμε να πούμε ότι γενικά υπάρχει ικανοποίηση και δεν είναι ένα μέτρο που χρίζει ιδιαίτερης διόρθωσης.

18. Είμαι ευχαριστημένος από την καθοδήγηση και οδηγίες που λαμβάνω από τον προϊστάμενο μου για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου;

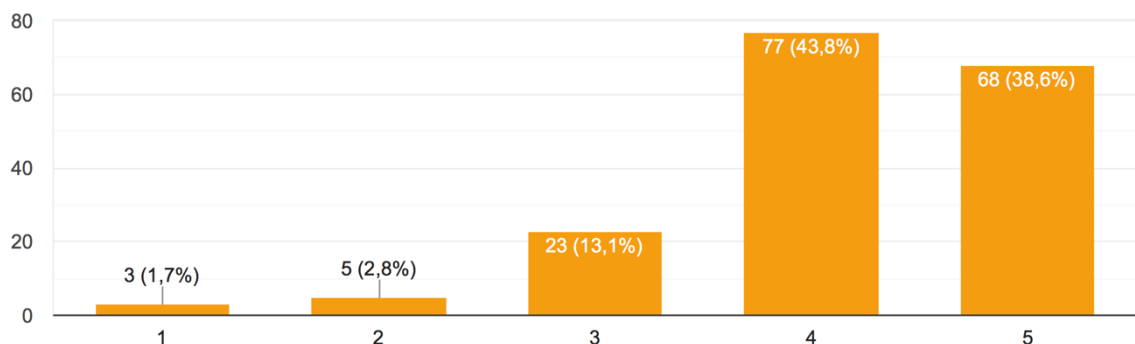
174 απαντήσεις



Στο πιο πάνω διάγραμμα φαίνεται ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην έρευνα σε σχέση με την καθοδήγηση και οδηγίες που λαμβάνουν από τον προϊστάμενο τους για τη διεκπεραίωση της εργασίας τους. Εδώ φαίνεται ότι το ποσοστό αυτών που είναι αρκετά ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι είναι περίπου το ίδιο, ενώ το ποσοστό αυτών που είναι πολύ ικανοποιημένοι είναι 42%. Φαίνεται ότι το ποσοστό αυτών που δηλώνουν πλήρη ικανοποίηση δεν είναι αρκετά μεγάλο κάτι που δείχνει ως ένα βαθμό μη ικανοποιητική την καθοδήγηση και οδηγίες που λαμβάνουν από τους προϊστάμενους του, χωρίς βεβαίως να παραγνωρίζουμε το ποσοστό του 43% που δηλώνει πολύ ικανοποιημένο. Ενώ, τα ποσοστά που δείχνουν μη ικανοποίηση είναι αρκετά χαμηλά. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 174 από τους 176 ερωτηθέντες.

19. Είμαι ευχαριστημένος με τις σχέσεις / επικοινωνία με τους συναδέλφους μου;

176 απαντήσεις

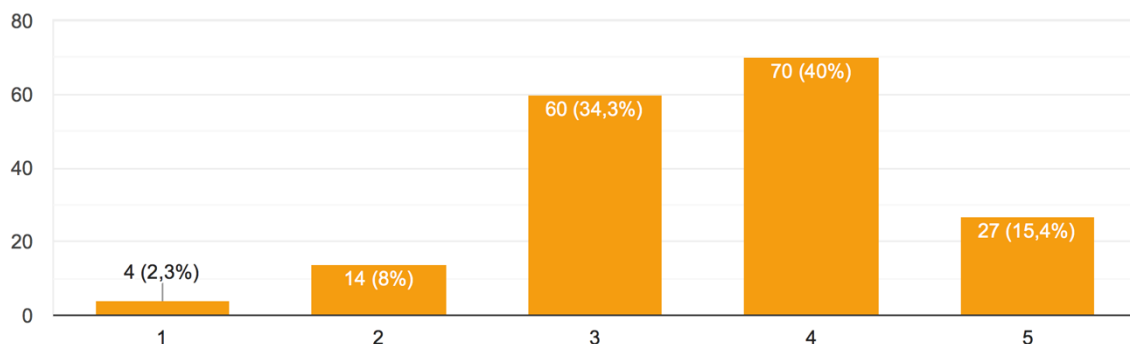


Το τελευταίο διάγραμμα του Μέρους Β αφορά την ικανοποίηση των συμμετεχόντων με τις σχέσεις / επικοινωνία τους με τους συναδέλφους τους. Η γενική ικανοποίηση της μεγάλης πλειοψηφίας είναι εμφανής εδώ. Το 43,8% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο και το 38,6% δηλώνει πάρα πολύ ικανοποιημένο. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό, αφού οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους συμβάλλει παρακινητικά, ενώ οι κακές σχέσεις είναι αποθαρρυντικές για τους εργαζομένους.

6.3 ΜΕΡΟΣ Γ - Ποια από τα παρακάτω θα σου έδιναν μεγαλύτερο κίνητρο για να εργαστείς.

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου παραθέσαμε επιπρόσθετα ή βελτιωμένα στα ήδη υπάρχουσα κίνητρα, ώστε να δούμε ποια από αυτά θα μπορούσαν να λειτουργήσουν παρακινητικά στους εργαζομένους. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν και πάλι να απαντήσουν στην κλίμακα από το 1 μέχρι το 5 για το βαθμό ικανοποίησης τους από την κάθε δήλωση (καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ).

1. Καλύτερες συνθήκες εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, τεχνολογική υποστήριξη).
175 απαντήσεις

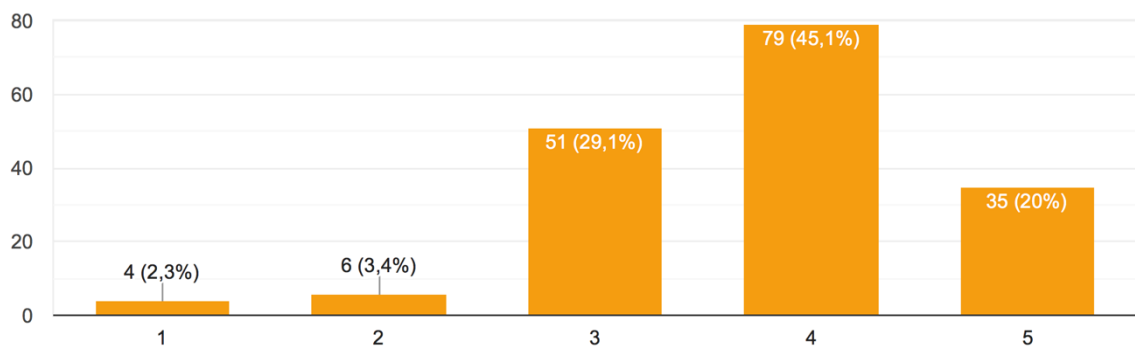


Το πρώτο επιπλέον κίνητρο που δόθηκε στους ερωτηθέντες προς αξιολόγηση είναι αυτό των καλύτερων συνθηκών εργασίας και αφορούσε τις κτιριακές εγκαταστάσεις και την τεχνολογική υποστήριξη. Η πλειοψηφία με ένα ποσοστό 40% υποστήριξε ότι αυτό θα τους ικανοποιούσε πολύ και 15,4% πάρα πολύ. Ενώ το 34,3% δείχνει μια «αδιαφορία» ως προς την υιοθέτηση του εν λόγω κινήτρου. Τα ποσοστά που φανερώνουν λιγότερη ικανοποίηση είναι της τάξης του 2,3% και 8%. Η εικόνα που δείχνει το διάγραμμα

καταδεικνύει ότι δεν φαίνεται να είναι ένα μέτρο που θα παρακινούσε σε σημαντικό βαθμό τους εργαζομένους. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

2. Καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους μου.

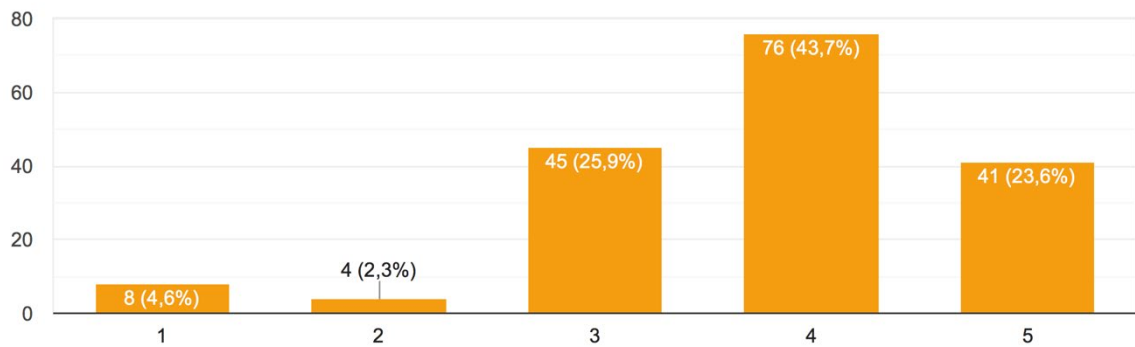
175 απαντήσεις



Η ίδια εικόνα φαίνεται και για την ικανοποίηση προς την καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Και πάλι η πλειοψηφία επέλεξε με ποσοστό 45,1% την απάντηση «πολύ» και το 29,1% την απάντηση «αρκετά». Το 20% των ερωτηθέντων δηλώνει πάρα πολύ ικανοποίηση με την βελτίωση της συνεργασίας τους με τους συναδέλφους τους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στο ερώτημα 19 του Μέρους Β όπου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να δείξουν την ικανοποίησή τους αναφορικά με τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους με αρκετά ψηλό ποσοστό κυρίως στην απάντηση «πολύ», θα αναμέναμε χαμηλότερα ποσοστά στις απαντήσεις «πολύ» και «πάρα πολύ», αφού φάνηκε από τις απαντήσεις τους στο ερώτημα 19 του Μέρους Β ότι δεν είναι ένα μέτρο που χρίζει βελτίωσης. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

3. Καλύτερη συνεργασία με τον προϊστάμενο μου.

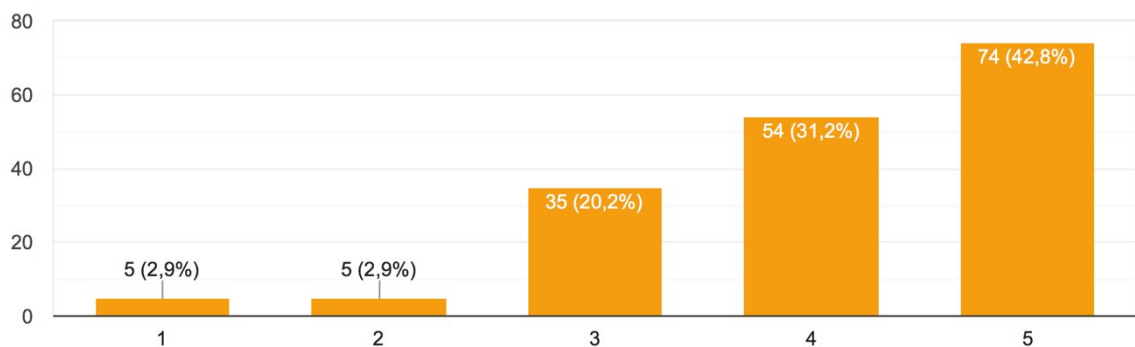
174 απαντήσεις



Το πιο πάνω διάγραμμα παρουσιάζει το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων στη βελτίωση της σχέσης τους με τον προϊστάμενό τους. Το 4,6% απάντησε «καθόλου», το 2,3% «λίγο», το 25,9% «αρκετά», το 43,7% «πολύ» και το 23,6% «πάρα πολύ». Τα αποτελέσματα συνάδουν και με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο Μέρος Β ερωτήσεις 17 και 18 που σχετίζονταν με τον προϊστάμενο τους, όπου οι πλειοψηφία απάντησε στο βαθμό ικανοποίησης «πολύ». Εντούτοις παρά το γεγονός ότι στις σχετικές ερωτήσεις του Μέρους Β δεν έδειξε μεγάλο ποσοστό την πλήρη ικανοποίηση του, δεν φαίνεται να αποτελεί ιδιαίτερη ανάγκη τους η βελτίωση της σχέσης με τους προϊσταμένους τους, αφού μόνο το 23,6% θα ένιωθε πλήρη ικανοποίηση με την βελτίωση αυτή. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 174 από τους 176 ερωτηθέντες.

4. Εάν λάμβανα υψηλότερες απολαβές.

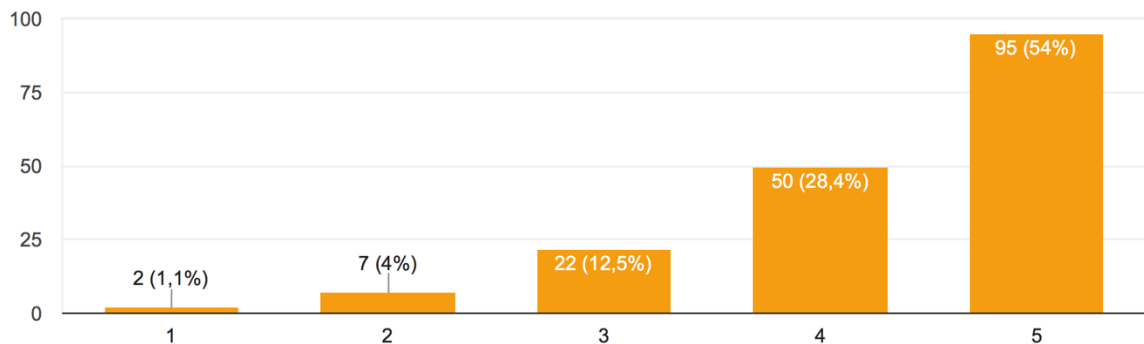
173 απαντήσεις



Το πιο πάνω διάγραμμα φανερώνει το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων σε σχέση με το ενδεχόμενο λήψης υψηλότερων απολαβών. Ως φάνηκε και από το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας διατριβής, οι απολαβές αποτελούν ίσως το πλέον σημαντικό κίνητρο για τους εργαζομένους. Οπότε τα αποτελέσματα που λάβαμε εδώ το επιβεβαιώνουν, αφού η πλειοψηφία με ποσοστό 42,8% δείχνει πλήρη ικανοποίηση στο ενδεχόμενο λήψης υψηλότερων απολαβών και το 31,2% δείχνει επίσης θετική ικανοποίηση. Αυτοί που μάλλον δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για το ύψος των απολαβών ως μέσο παρακίνησης είναι πολύ μικρό της τάξης του 5,8 (δύο πρώτες βαθμίδες ικανοποίησης). Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 173 από τους 176 ερωτηθέντες.

5. Εάν λάμβανα έξτρα εισόδημα (bonus) ανάλογα με την απόδοσή μου.

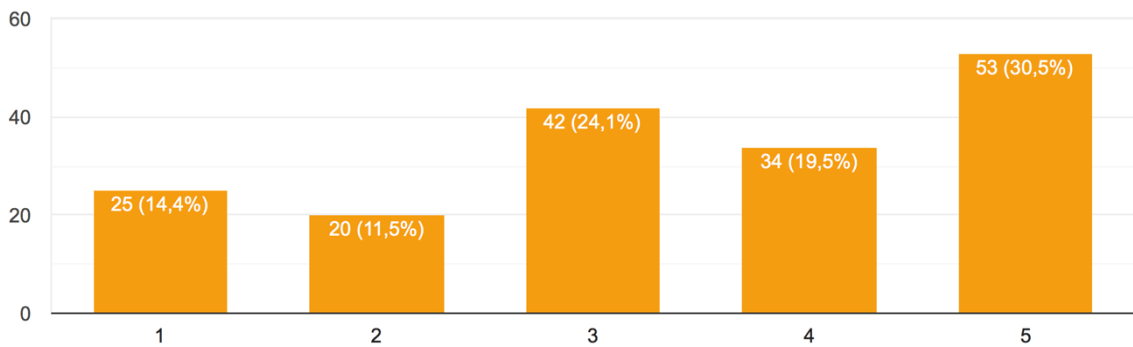
176 απαντήσεις



Όπως είδαμε, επίσης, στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διατριβής ένα από τα χρηματικά κίνητρα είναι το bonus. Το πιο πάνω διάγραμμα παρουσιάζει το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων σε σχέση με το ενδεχόμενο λήψης επιπρόσθετου εισοδήματος (bonus). Διαπιστώνουμε ότι οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι της ΑΤΗΚ βλέπουν πολύ θετικά την προσθήκη του εν λόγω κινήτρου από τον Οργανισμό με το 54% να απαντά «πάρα πολύ» και το 28,4% «πολύ». Είναι ένα κίνητρο που παρουσιάζεται συχνά στον ιδιωτικό τομέα και δεν φαίνεται να αποτελεί μέρος των μέτρων παρακίνησης του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Από την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνα σε ενδεχόμενο υιοθέτησης του κινήτρου αυτού από τον Οργανισμό, φαίνεται ότι θα μπορούσε να λειτουργήσει παρακινητικά γι' αυτούς και ως εκ τούτου η συμπερίληψη του θα έπρεπε να τύχει μελέτης.

6. Αύξηση ημερών έκτακτης τηλεργασίας ή θέσεων τακτικής τηλεργασίας.

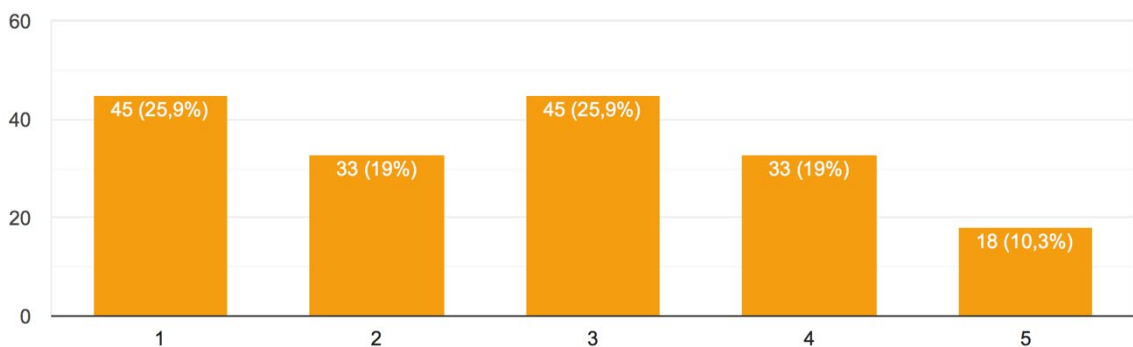
174 απαντήσεις



Όπως αναφέρθηκε και στο Μέρος Β, η ΑΤΗΚ έχει υιοθετήσει το θεσμό της τηλεργασίας τον οποίο αναμένεται να διατηρήσει και μετά την λήξη της πανδημίας του κορονοϊού. Εδώ οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σε σχέση με την ικανοποίησή τους σε μια ενδεχόμενη αύξηση των ημερών τηλεργασίας ή των θέσεων έκτακτης τηλεργασίας που ήδη προσφέρει ο Οργανισμός. Το 30,5% απάντησε «πάρα πολύ», το 19,5% «πολύ» και το 24,1% αρκετά, ενώ το 11,5% και το 14,4% έδειξε ότι το εν λόγω μέτρο θα ενεργήσει παρακινητικά γι' αυτούς. Λαμβάνοντας υπόψη τα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης που κατέδειξε η παροχή του εν λόγω κινήτρου από τον Οργανισμό στο Μέρος Β, φαίνεται ότι ο εμπλουτισμός του εν λόγω κινήτρου δεν είναι το ίδιο επιθυμητός. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 174 από τους 176 ερωτηθέντες.

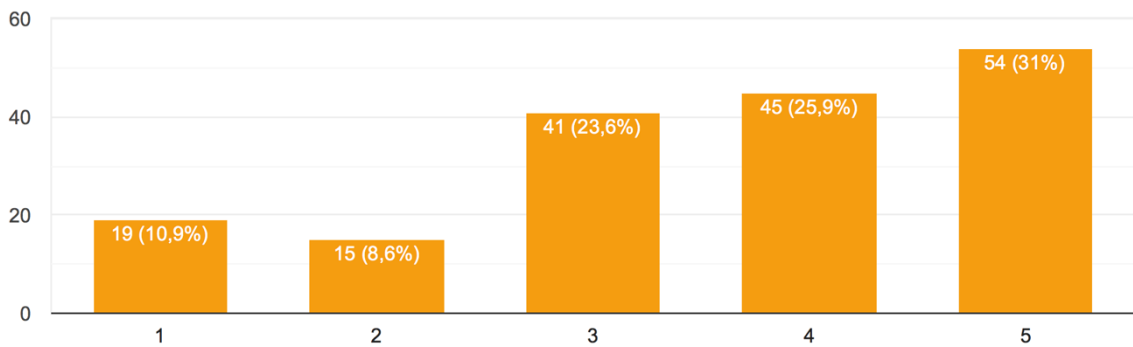
7. Παροχή υπηρεσιών ψυχολόγου.

174 απαντήσεις



Το πιο πάνω διάγραμμα αφορά την παροχή υπηρεσιών ψυχολόγου ως κίνητρο για την παρακίνηση των εργαζομένων του Οργανισμού. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν δείχνουν να παρακινούνται από ένα τέτοιο μέτρο, αφού μόλις το 10,3% στο βαθμό ικανοποίησης απάντησε «πάρα πολύ» και το 19% «πολύ». Ενώ, ένα μεγάλο ποσοστό ύψους 25,9% απάντησε «καθόλου» και το 19% «λίγο». Φαίνεται ξεκάθαρα ότι δεν είναι ένα κίνητρο που θα έπρεπε να απασχολήσει την ΑΤΗΚ προς υιοθέτηση του, αφού δεν δείχνει μεγάλο βαθμό ικανοποίησης, αντίθετα αυτοί που «αδιαφορούν» ή δεν δείχνουν ικανοποίηση προς την υιοθέτηση του είναι η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 174 από τους 176 ερωτηθέντες.

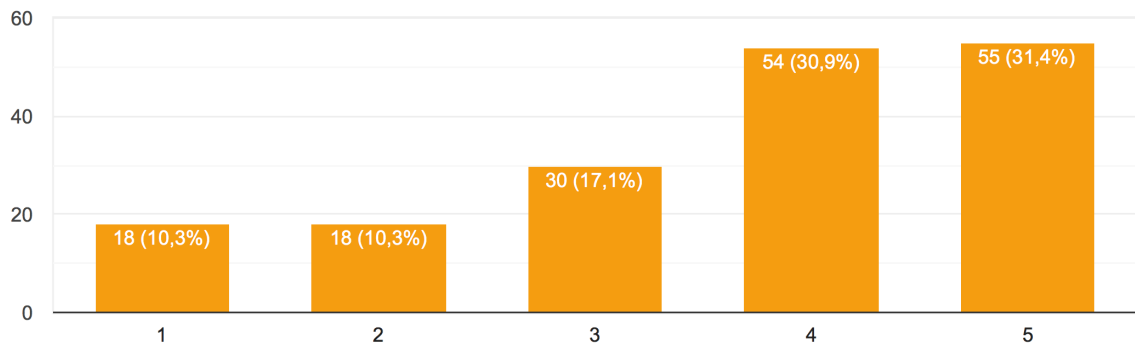
8. Παροχή γονικής άδειας ανάλογα με τις ανάγκες των παιδιών (σχολείο, υγεία, αργίες κτλ)
174 απαντήσεις



Από το πιο πάνω διάγραμμα φαίνεται ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην υιοθέτηση από την ΑΤΗΚ, ως μέτρο παρακίνησης, την παροχή γονικής άδειας ανάλογα με τις ανάγκες των παιδιών των εργαζομένων της (σχολείο, υγεία, αργίες κτλ). Μια μεγάλη πλειοψηφία απάντησε θετικά με ποσοστά 31% στην απάντηση «πάρα πολύ» και 25,9% «πολύ». Από την άλλη οι ερωτηθέντες που δεν δείχνουν ότι αυτό το μέτρο θα ήταν ικανό να τους παρακινήσει είναι 10,9% (καθόλου) και 8,6% (λίγο). Ενώ το ποσοστό αυτών που δείχνουν μια μετριοπάθεια είναι 23,6%. Από την απάντηση της πλειοψηφίας, θεωρούμε ότι είναι ένα μέτρο ικανό να παρακινήσει τους εργαζομένους και θα ήταν καλό να εξεταστεί από τον Οργανισμό. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 174 από τους 176 ερωτηθέντες.

9. Επιδόματα για γυμναστήριο και άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διατήρηση καλής φυσικής κατάστασης.

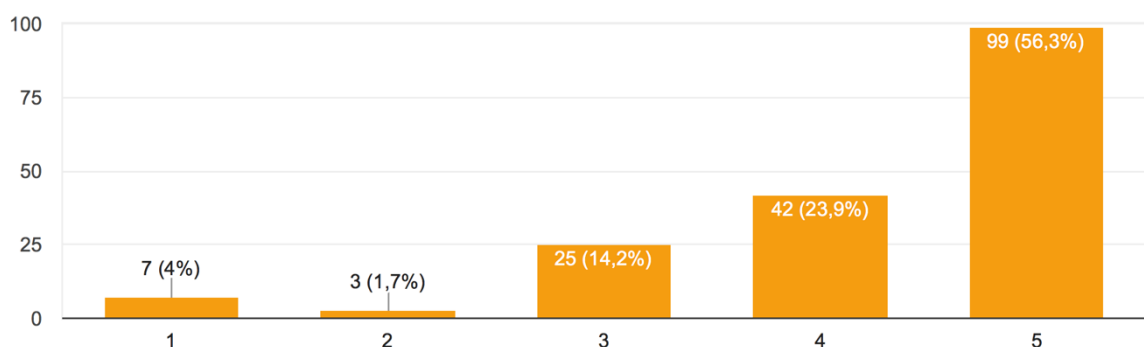
175 απαντήσεις



Στο προτεινόμενο μέτρο παρακίνησης για παροχή επιδομάτων για γυμναστήριο και άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διατήρηση καλής φυσικής κατάστασης παρατηρείται μια θετική αποδοχή από τους εργαζομένους – συμμετέχοντες στην έρευνα. Το 31,4% απάντησε ότι θα τους άφηνε «πάρα πολύ» ικανοποιημένους, το 30,9% «πολύ» ικανοποιημένους. Εάν λάβουμε υπόψη ότι αθροιστικά αυτοί που δείχνουν θετική ικανοποίηση είναι 62,3% φαίνεται ότι και αυτό συγκαταλέγεται στα μέτρα παρακίνησης που θα βοηθούσε τον Οργανισμό να παρακινήσει τους εργαζομένους του. Στο παρόν ερώτημα απάντησαν 175 από τους 176 ερωτηθέντες.

10. Αλλαγή συστήματος προαγωγών.

176 απαντήσεις



Όπως είδαμε στο Μέρος Β σε σχετική ερώτηση με το σύστημα προαγωγών μια μεγάλη πλειοψηφία έδειξε τη μη ικανοποίηση της προς αυτό. Στο πιο πάνω διάγραμμα οι

ερωτηθέντες κλήθηκαν να δηλώσουν την ικανοποίηση τους με την αλλαγή του συστήματος προαγωγών. Βλέπουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό ύψους 58,3% θα ήταν «πάρα πολύ» ικανοποιημένο με την αλλαγή αυτή και συνάδει πλήρως με την προηγούμενη δυσαρέσκεια τους προς αυτό. Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι εδώ εντοπίζεται μια ανάγκη για αλλαγή από τον Οργανισμό, αφού η καθολική πλειοψηφία δεν δηλώνει απλά ικανοποίηση στο ενδεχόμενο αλλαγής του συστήματος, αλλά πλήρη ικανοποίηση.

Κεφάλαιο 7

Επίλογος

7.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων / Συμπεράσματα

Ως ανέπτυξε και ο Μιχαλόπουλος (1994), η επίλυση των τριών βασικών συμπεριφορικών αναγκών που αναφέρονται στην προσέλκυση και διατήρηση του κατάλληλου προσωπικού, στη διασφάλιση της εκτέλεσης των καθηκόντων για τα οποία οι εργαζόμενοι έχουν προσληφθεί και στην ανάπτυξη δημιουργικής συμπεριφοράς και ανάληψη πρωτοβουλιών, πέραν από την επίσημη περιγραφή καθηκόντων, αποτελεί όρο οργανωτικής επιβίωσης.

Είναι γεγονός ότι τα θέματα παρακίνησης των εργαζομένων στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, αποτελούν ένα πολύ ενδιαφέρον πεδίο έρευνας, γι' αυτό και επιλέχθηκε η διερεύνηση της παρακίνησης των εργαζομένων της ΑΤΗΚ. Η κοινή γνώμη δεν πιστεύει ιδιαίτερα ότι ο δημόσιος τομέας υιοθετεί μέτρα παρακίνησης, λόγω και της φύσης και της μονιμότητας των θέσεων των δημοσίων υπαλλήλων. Είναι όμως πέραν από βέβαιο ότι ανεξάρτητα με το εάν ο εργαζόμενος βρίσκεται στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα, τα μέτρα παρακίνησης τους κρατούν σε εγρήγορση και μεγαλώνουν την αποδοτικότητα τους, οπότε είναι επιβεβλημένη ακόμη και στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα η λήψη μέτρων για παρακίνηση των εργαζομένων, ακριβώς γιατί σε αυτούς τους τομείς η εργασία χαρακτηρίζεται και από πολλούς ως λιγότερο δημιουργική σε σχέση με αυτή του ιδιωτικού.

Σε ότι αφορά στην έρευνα που διεξάχθηκε για σκοπούς της διατριβής αναφέρθηκε ήδη ότι έγινε σε ένα δείγμα 176 εργαζομένων της ΑΤΗΚ με τη χρήση ποσοτικής, πρωτογενούς έρευνας με δομημένο ερωτηματολόγιο που περιλάμβανε 35 ερωτήσεις. Η έρευνα αρχικά κατέγραψε τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων τα οποία τέθηκαν με πολύ προσεκτικό τρόπο, ώστε να διασφαλίζει την ανωνυμία τους.

Στη συνέχεια το Μέρος Β περιλάμβανε 19 ερωτήσεις από τις οποίες παρατέθηκαν διάφορα μέτρα παρακίνησης που λαμβάνει η ΑΤΗΚ, ώστε να διαφανεί ο βαθμός ικανοποίησης τους προς αυτά. Τα αποτελέσματα σε αυτό το μέρος κατέδειξαν ότι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι με την πλειοψηφία των κινήτρων που υιοθετεί η ΑΤΗΚ και αυτό διεφάνει και από τη γενική ερώτηση σε σχέση με αυτό.

Αρκετά υψηλό βαθμό ικανοποίησης σημείωσαν τα μέτρα παρακίνησης που σχετίζονται με το ευέλικτο ωράριο, παροχή αδειών (ετήσιες / αναρρωτικές), ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, παροχή ταμείου συντάξεως / προνοίας, παροχή προϊόντων και υπηρεσιών ΑΤΗΚ, τηλεργασία και τεχνολογική υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων.

Αντίθετα τη μικρότερη ικανοποίηση έλαβαν οι ερωτήσεις που αφορούν στα συστήματα προαγωγών και αξιολόγησης. Είναι φανερό ότι οι εργαζόμενοι στην έρευνα έδειξαν τη σχεδόν καθολική μη ικανοποίηση τους με τα υφιστάμενα συστήματα προαγωγών και αξιολόγησης, που διατηρεί ο Οργανισμός. Επομένως, όπως προκύπτει από την έρευνα το σύστημα προαγωγών και αξιολόγησης χρίζει σημαντικών μεταρρυθμίσεων. Επίσης, όχι και τόση μεγάλη ικανοποίηση, σε σχέση με τα υπόλοιπα μέτρα παρακίνησης, έδειξαν οι ερωτηθέντες σε σχέση με τις αμοιβές και προσαυξήσεις που λαμβάνουν.

Οι ερωτήσεις που αφορούσαν το περιβάλλον εργασίας (σχέσεις με συναδέλφους, προϊστάμενο) κατέδειξαν αρκετά καλό βαθμό ικανοποίησης από τη πλειοψηφία των ερωτηθέντων, κάτι που δείχνει ότι δεν υπάρχουν ιδιαίτερα προβλήματα στον Οργανισμό σε σχέση με αυτό.

Τέλος, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να δείξουν το βαθμό ικανοποίησης τους σε σχέση με τη λήψη συγκεκριμένων επιπρόσθετων μέτρων παρακινήσεις ή βελτίωσης των υφιστάμενων. Τα μέτρα παρακίνησης που συγκέντρωσαν τον μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης είναι αυτά της λήψης υψηλότερων αμοιβών, bonus, γονική άδεια και επίδομα για γυμναστήριο και άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διατήρηση της καλής φυσικής κατάστασης των εργαζομένων και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον Οργανισμό, ώστε να επιτύχει την μεγαλύτερη παρακίνηση των εργαζομένων του. Ενώ αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό που συγκέντρωσε η αλλαγή του συστήματος προαγωγών, συμβαδίζοντας και με τη μη ικανοποίηση τους στο υφιστάμενο σύστημα όπως προκύπτει από το Μέρος Β.

Από την πιο πάνω έρευνα φαίνεται ότι οι χρηματικές αμοιβές είναι πολύ σημαντικές για τους εργαζομένους, αφού δεν έδειξαν την πλήρη ικανοποίηση τους προς αυτές και ταυτόχρονα έδειξαν ιδιαίτερη ικανοποίηση ως προς το ενδεχόμενο λήψης καλύτερων και επιπρόσθετων αμοιβών (bonus), άρα στον εμπλουτισμού των χρηματικών αμοιβών.

7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη για σκοπούς της διατριβής και ως εκ τούτου είναι περιορισμένης έκτασης, αφού το δείγμα αποτέλεσαν μόνο 176 υπάλληλοι της ΑΤΗΚ. Μπορούμε να διαπιστώσουμε ως ένα βαθμό τη στάση των υπαλλήλων της ΑΤΗΚ έναντι συγκεκριμένων παραμέτρων εργασιακής παρακίνησης, όμως σίγουρα δεν μπορούμε να μιλούμε για μια γενικευμένη στάση και άποψη, αφού δεν έλαβαν μέρος όλοι οι υπάλληλοι. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αφορά ένα πολύ μεγαλύτερο δείγμα ή δείγμα από όλους τους υπαλλήλους για να μπορούμε με βεβαιότητα να δούμε την καθολική στάση των υπαλλήλων απέναντι στην εργασιακή παρακίνησή τους. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα ήταν εάν η έρευνα δεν επικεντρωνόταν μόνο στους υπαλλήλους της ΑΤΗΚ, αλλά και σε υπαλλήλους άλλων ημικρατικών οργανισμών ή δημόσιους υπαλλήλους, οι οποίοι ίσως απολαμβάνουν ή στερούνται άλλα κίνητρα. Αυτό θα αποτελούσε, σίγουρα, πηγή άντλησης πληροφοριών μεταξύ των διοικούντων αυτών των οργανισμών που ανήκουν στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, ώστε να υιοθετήσουν σωστά και στοχευμένα κίνητρα για να επιτύχουν την παρακίνηση των εργαζομένων τους και ως αποτέλεσμα να επιτύχουν την επίτευξη των γενικότερων ή ειδικότερων στόχων των οργανισμών του τομέα αυτού. Πηγή άντλησης πληροφοριών θα αποτελούσαν και σχετικές έρευνες σε εταιρείες του ιδιωτικού τομέα, που θεωρείται ότι τα μέτρα παρακίνησης που λαμβάνουν είναι πολύ πιο δελεαστικά για τους εργαζομένους σε σχέση με αυτά του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Μέρος Α. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο
 - Άνδρας
 - Γυναίκα

2. Ηλικία
 - Μέχρι 25
 - 26 – 35
 - 36 – 45
 - 46 – 55
 - 56 και άνω

3. Επίπεδο Μόρφωσης
 - Λύκειο
 - Δίπλωμα
 - Πτυχίο
 - Μεταπτυχιακό
 - Διδακτορικό

4. Έτη υπηρεσίας στην ΑΤΗΚ
 - Λιγότερο από 10
 - 10 – 20
 - 21 – 30
 - 31 και άνω

- 5. Κατηγορία Προσωπικού
 - Ανώτατο Προσωπικό
 - Ανώτερο Προσωπικό
 - Μεσαίο Προσωπικό
 - Κατώτερο Προσωπικό
 - Ωρομίσθιο Προσωπικό

- 6. Μηνιαίο / Ωρομίσθιο
 - Μηνιαίο Προσωπικό
 - Ωρομίσθιο Προσωπικό

Μέρος Β. Παρακίνηση προσωπικού

Σε κλίμακα από το 1 έως το 5, για καθεμιά από τις παρακάτω ερωτήσεις επιλέξτε την απάντηση που αντανακλά περισσότερο την άποψή σας.

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

1 2 3 4 5

1. Νιώθω ασφάλεια για τη θέση μου λόγω της μονιμότητας που μου προσφέρει;
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

2. Είμαι ευχαριστημένος με το ευέλικτο ωράριο εργασίας;
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

3. Είμαι ευχαριστημένος με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που μου προσφέρει η εργασία μου;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. Είμαι ευχαριστημένος με το σύστημα προαγωγών;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Είμαι ευχαριστημένος από το σύστημα αξιολόγησης μου;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Είμαι ικανοποιημένος για τις αμοιβές που λαμβάνω σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλω;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. Είμαι ικανοποιημένος με το ύψος και την τακτικότητα των προσαυξήσεων που λαμβάνω;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. Αξιολογούμαι στη βάση αντικειμενικών και δίκαιων κριτηρίων;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Είμαι ευχαριστημένος από τον αριθμό αδειών που μου παρέχει η εργασία μου (ετήσιες / αναρρωτικές);

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Είμαι ευχαριστημένος από την παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που μου προσφέρει η εργασία μου;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Είμαι ευχαριστημένος με την παροχή υπηρεσίας ιατρού και νοσηλευτή στο χώρο εργασίας μου;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Είμαι ευχαριστημένος από την παροχή ταμείου συντάξεως / προνοίας και τη συνεισφορά της ΑΤΗΚ;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Είμαι ευχαριστημένος με τα προϊόντα / υπηρεσίες ΑΤΗΚ που μου προσφέρονται ως υπάλληλος;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Είμαι ευχαριστημένος με τη δυνατότητα έκτακτης / τακτικής τηλεργασίας που μου παρέχει η ΑΤΗΚ;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Είμαι ικανοποιημένος με την τεχνολογική υποστήριξη που μου παρέχεται για την εκτέλεση των καθηκόντων μου;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Νιώθω γενικά ικανοποιημένος από τα μέτρα παρακίνησης που μου παρέχει η ΑΤΗΚ σε σχέση με άλλες εταιρείες / οργανισμούς που γνωρίζω;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Είμαι ευχαριστημένος από την αναγνώριση της προσπάθειας μου από τον προϊστάμενο μου;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18. Είμαι ευχαριστημένος από την καθοδήγηση και οδηγίες που λαμβάνω από τον προϊστάμενο μου για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. Είμαι ευχαριστημένος με τις σχέσεις / επικοινωνία με τους συναδέλφους μου;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Μέρος Γ. Ποια από τα παρακάτω θα σου έδιναν μεγαλύτερο κίνητρο για να εργαστείς;

Σε κλίμακα από το 1 έως το 5, για καθεμιά από τις παρακάτω ερωτήσεις επιλέξτε την απάντηση που αντανακλά περισσότερο την άποψή σας.

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

1 2 3 4 5

1. Καλύτερες συνθήκες εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, τεχνολογική υποστήριξη).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. Καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους μου.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. Καλύτερη συνεργασία με τον προϊστάμενο μου.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. Εάν λάμβανα υψηλότερες απολαβές.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Εάν λάμβανα έξτρα εισόδημα (bonus).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Αύξηση ημερών έκτακτης τηλεργασίας ή θέσεων τακτικής τηλεργασίας.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. Παροχή υπηρεσιών ψυχολόγου.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. Παροχή γονικής άδειας ανάλογα με τις ανάγκες των παιδιών (σχολείο, υγεία, αργίες κτλ).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Επίδομα για γυμναστήριο και άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διάτηρηση καλής φυσικής κατάστασης.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Αλλαγή συστήματος προαγωγών.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βάκολα, Μ. & Νικολάου, Ι., 2012, Οργανωσιακή Ψυχολογία & συμπεριφορά, Αθήνα: Rosili.

Γεωργίου, Β., 2012, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο. Διοικητικό δίκαιο, Νομολογία και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, Λευκωσία: Εν τύποις.

Ιορδάνογλου, Δ., 2008, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: νέες τάσεις και πρακτικές, 1η έκδοση, Αθήνα: Κριτική.

Κέφης, Β., Ν., 2005, Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ: βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, 1η έκδοση, Αθήνα: Κριτική.

Μιχαλόπουλος, Ν., 1994, Οργανωσιακός Σχεδιασμός στο Πλαίσιο της θεωρίας των Οργανώσεων, Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.

Μπαμπινιώτης, Δ., Γ., 1998, Λεξικό της Νέας Ελληνικής γλώσσας, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ

Μπουραντάς, Δ., 2012, Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα: Γ. Μπένου.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., 2001, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, 3^η έκδοση, Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Γ. Μπένου.

Πατρινός, Δ., 2005, Μάνατζμεντ II – Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού, Αθήνα: Θεμέλιο.

Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη, Α.Μ., 2007, Οργάνωση και Διοίκηση: Το μάνατζμεντ της νέας εποχής, 4^η έκδοση, Αθήνα: Rosili.

Τσιβάκου, Ι., 1995, Δράση και Σύστημα, Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των Οργανώσεων, Αθήνα: Θεμέλιο.

Χατζηπαντελής, Σ., 1999, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ., 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Interbook.

Χολέβας, Ι.Κ., Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων (Management), Αθήνα: Παπαζήση.

Ξένη βιβλιογραφία

Berman, E., M., Bowman, J., S., West, J., P., Van Wart, M., 2006, Human Resource Management in Public Service, Paradoxes, Process and Problems, 2nd edition, London: Sage Publications.

Certo, S., C., 1985, Management of Organizations and Human Resources, Indiana State: William C. Brown Company.

Denhardt, R., B., Denhardt, J., V., Aristigueta, M., P., 2002, Managing Human Behaviour in Public and non Profit Organizations, 3rd edition, London: Sage Publications.

Le Grand, J., 2006, Motivation, Agency and Public Policy of Knights & Knaves, Paws & Queens, London: Oxford University Press.

Pettinger, R., 2007, Introduction to management, New York: Palgrave Macmillan.

Reeve, J., 2005, Understanding Motivation and Emotion, 4th edition, New York: John Wiley & Sons Inc.

Schuler, R., S., 1995, Managing Human Resources, 5th edition, New York: West Publishing Company.

Αρθρογραφία

French, P. & Emerson, M., 2014, Assessing the Variations in Rewards Preference for Local Government Employees in Terms of Position, Public Service Motivation and Public Sector Motivation, 37 (4), pp. 552-576.

Houston, D., J., 2000, Public service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), pp. 713-727.

Rainey, H., G., & Steinbauer, P., Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organization, *Journal and Theory*, 9 (1), pp. 1-32.

Ρεμουντή, Δ., Χ., 2008, Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: Μη χρηματικά κίνητρα,

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2366/Remounti.pdf?sequence=3> (πρόσβαση 15/03/2022).