

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Παρακίνηση, Κίνητρα και Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ιδιωτικό Τομέα
της Κύπρου

Σίμου Χαραλαμπία

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους

Μάιος 2023

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Παρακίνηση, Κίνητρα και Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ιδιωτικό Τομέα
της Κύπρου

Σίμου Χαραλαμπία

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους

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

Μάιος 2023

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει θέμα «Παρακίνηση, κίνητρα και εργασιακή ικανοποίηση στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου» εν το έτος 2022 - 2023. Οι εργαζόμενοι είναι ο πιο σημαντικός πόρος που διαθέτει ο οργανισμός και μέσω της παρακίνησης και των κινήτρων δημιουργείται η εργασιακή ικανοποίηση που μπορεί να επιτρέψει στον οργανισμό να επιτύχει υψηλές αποδόσεις.

Σκοπός της παρούσας διατριβής δεν είναι μόνο να αποδοθούν διάφοροι ορισμοί, ανάλυση θεωριών παρακίνησης, αλλά τονίζεται η παροχή των διάφορων κινήτρων και η ανάδειξη του ρόλου της εργασιακής παρακίνησης στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης στους ιδιώτες εργαζομένους.

Γίνεται ανάλυση των κύριων θεωριών παρακίνησης για την κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου, οι οποίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Οι θεμελιώδεις/πρώιμες θεωρίες αφορούν τη φύση της παρακίνησης, εξετάζουν ποιες είναι οι ανάγκες των ανθρώπων, πώς αυτές ιεραρχούνται, πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και τί πραγματικά παρακινεί τα άτομα αυτά. Οι θεμελιώδεις θεωρίες παρακίνησης, αφορούν τη διαδικασία παρακίνησης εξετάζουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν γενικά την ανθρώπινη παρακίνηση και ειδικότερα την παρακίνηση για την εργασία και με πιο τρόπο οι μεταβλητές αυτές σχετίζονται μεταξύ τους.

Μέσα από την διπλωματική εργασία και κατ' επέκταση την έρευνα που πραγματοποιείται γύρω από το θέμα αυτό, στοχεύουν να δώσουν κάποιες απαντήσεις σε ερωτήματα όπως ύπαρξη ή όχι μεθόδων παρακίνησης των υπαλλήλων και πόσο ικανοποιημένοι είναι στον συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα, αν υπάρχει προσφορά κινήτρων για την επαγγελματική τους ικανοποίηση και σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η ψυχολογία του εργαζόμενου από το κλίμα που επικρατεί στο χώρο αυτό.

Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα, προκύπτει ότι στον συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα, υπάρχουν ελάχιστα συστήματα παρακίνησης και κινήτρων του προσωπικού, τα οποία είναι καθοριστικής σημασίας για την αύξηση της απόδοσής τους και της εργασιακής ικανοποίησής τους. Σχετικά με την ενθάρρυνση και στήριξη εκ μέρους της ηγεσίας, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι, ενώ είναι μέτρια

ικανοποιημένοι με την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Επιπρόσθετα, οι σχέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων υπάρχουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό, ενώ η προσωπική ζωή επηρεάζεται αρνητικά από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό τους χώρο.

Εν κατακλείδι, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την παροχή κινήτρων, την παρακίνηση και το θετικό, ευχάριστο περιβάλλον. Είναι οι κύριοι παράγοντες που βελτιώνουν την παραγωγικότητα, γίνεται επίτευξη καλύτερων και ωφέλιμων αποτελεσμάτων.

Summary

This diploma thesis is entitled "Motivation, incentive and job satisfaction in the private sector of Cyprus" in the year 2022 - 2023. Employees are the most important resource available to the organization and through motivation and motivation is created the job satisfaction that can enable the organization to achieve high performance.

The purpose of this thesis is not only to give various definitions, analysis of motivation theories, but also to emphasize the provision of various motivations and the emergence of the role of work motivation in creating job satisfaction and commitment in private workers.

The main motivation theories are analyzed to understand the theoretical background, which are divided into two categories. Fundamental/early theories concern the nature of motivation by looking at what people's needs are, how they are prioritized, how people try to satisfy them, and what actually motivates them. Fundamental theories of motivation concern the motivation process by examining the variables that affect human motivation in general and motivation to work in particular and how these variables relate to each other.

Through the diploma thesis and by extension the research carried out around this issue, they aim to provide some answers to questions such as the existence or not of methods of motivating employees and how satisfied they are in the specific private sector, whether there is an offer of incentives for their professional satisfaction and to what extent the psychology of the employee is affected by the prevailing climate in this area.

More specifically, through research, it emerges that in this private sector, there are few systems of motivation and motivation of staff, which are crucial for increasing their performance and job satisfaction. Regarding the encouragement and support from the leadership, it appears that participants are not satisfied, while they are moderately satisfied with the recognition of their efforts. In addition, cooperation and communication relationships between colleagues exist to a large extent, while personal life is negatively affected by the climate prevailing in their workplace.

In conclusion, job satisfaction is associated with incentives, motivation and a positive, pleasant environment. They are the main factors that improve productivity, achieve better and beneficial results.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον καθηγητή Δρ. Μιχάλη Σωκράτους, επιβλέποντα της εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής μου, για την ουσιαστική του βοήθεια σε όλες τις φάσεις, για τη συμπαράσταση στις όποιες δυσκολίες συνάντησα και τις χρήσιμες συμβουλές κατά τη διάρκεια της συγγραφής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα άτομα του συγκεκριμένου ιδιωτικού τομέα, που βοήθησαν σημαντικά στην έρευνα συμπληρώνοντας με μεγάλη προθυμία το ερωτηματολόγιό μου.

Πάνω απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγό μου για την κατανόηση, τη συμπαράσταση και την βοήθεια που μου έχει προσφέρει καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, τα παιδιά μου Κωνσταντίνο και Έλενα, ένα μικρό συγνώμη αν τους έχω λείψει σε κάποιες στιγμές τους. Τους γονείς μου, Κωνσταντή και Μάρθα, για τα τόσα που μου πρόσφεραν και προσφέρουν τόσα χρόνια. Χωρίς αυτούς δεν θα μπορούσα να φτάσω μέχρι εδώ. Σε αυτά τα πολύ αγαπημένα μου άτομα αφιερώνω την διατριβή μου αυτή, ως ελάχιστο δείγμα της ευγνωμοσύνης μου. Σας ευχαριστώ...

Περιεχόμενα

	Σελ.
1 Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
1.1 Το Πρόβλημα	1
1.2 Σκοπός	2
1.3 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα	3
2 Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	5
2.1 Εισαγωγή	5
2.2 Παρακίνηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα	5
2.3 Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων	9
2.4. Θεμελιώδεις/Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης	9
2.4.1 Θεωρία κατά Abraham Maslow	9
2.4.2 Θεωρία κατά Clayton Alderfer	11
2.4.3 Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή των επιτευγμάτων ή θεωρία των επίκτητων αναγκών κατά D. McClelland (θεωρία των τριών αναγκών)	12
2.4.4 Η θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης κατά F. Herzberg (θεωρία των δύο παραγόντων)	14
2.4.5 Η θεωρία X και η θεωρία Ψ κατά McGregor	16
2.5 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης	17
2.5.1 Θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom	17
2.5.2 Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler	19
2.5.3 Η θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams	20
2.5.4 Η θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke	21
2.6 Κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση	21
2.6.1 Κίνητρα για την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης	22
2.6.2 Σημαντικοί παράγοντες για την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης	24
3 Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία	26
3.1 Είδος μεθοδολογίας	26
3.2 Ερευνητικό εργαλείο	26
3.3 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας	27

3.4	Αντιστοιχία των ερευνητικών ερωτημάτων με τις δηλώσεις ερωτηματολογίου και τις σχετικές θεωρίες	27
3.5	Κλίμακα ερωτηματολογίου	29
3.6	Εγκυρότητα και αξιοπιστία ερωτηματολογίου	29
3.7	Ηθική και δεοντολογία	30
3.8	Χρονοδιαγράμματα και σχεδιασμός έρευνας	31
3.9	Στατιστική ανάλυση	31
3.10	Αδυναμίες	31
4	Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας	32
4.1	Δημογραφικά Στοιχεία	32
4.2	Συστήματα παρακίνησης στον συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα	39
4.3	Κίνητρα για την επαγγελματική ικανοποίηση	52
4.4	Διαχείριση από την ηγεσία	62
4.5	Σχέση συναδέλφων και η επίδραση στην ψυχολογία τους	66
5	Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα Έρευνας	74
5.2	Αδυναμίες της Έρευνας	78
5.3	Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα	78
	Βιβλιογραφία	80
	Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο	83

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Το Πρόβλημα

Η έννοια της παρακίνησης ή της παρώθησης, στο σύγχρονο ιδιωτικό εργασιακό περιβάλλον, είναι συνυφασμένη με την επιτυχία και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Είναι μια πρόκληση, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους εργοδότες. Για αυτό το λόγο, όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις ιδιωτικού και καθώς επίσης δημόσιου τομέα εκπαιδεύουν τα στελέχη τους σε τεχνικές και μεθόδους παρακίνησης, ώστε εν τέλει να κρατήσουν αμείωτο τον ενθουσιασμό και το ενδιαφέρον των υπαλλήλων.

Ειδικά στη σημερινή δύσκολη εποχή, όπου οι αλλαγές σε πολλές πτυχές της ζωής μας είναι ραγδαίες, το ζήτημα της παρακίνησης είναι ένα σημαντικό κομμάτι συζήτησης. Δεν είναι μια απλή διαδικασία όπου μπορεί να διενεργηθεί με ευκολία με μια σειρά μέτρων. Αντιθέτως, αποτελεί ένα πολύ δύσκολο αντικείμενο, το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς λόγω της ιδιαιτερότητας των υπαλλήλων. Δεν είναι συμπεριφορά, είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση του ανθρώπου, η οποία δεν μπορεί να παρατηρηθεί απ' ευθείας, αλλά επηρεάζει σε κάποιο βαθμό τη συμπεριφορά του. Είναι, δηλαδή, μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τον εργαζόμενο να εκπληρώσει το δικό του στόχο Ζαβλανός, Μ., (1999).

Συνεπώς, βασικός σκοπός των επιτυχημένων επιχειρήσεων μέσω της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η παροχή – αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για τη μεγιστοποίηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της προσφερόμενης τους εργασίας. Τα διάφορα κίνητρα, αποτελούν την αιτία της συμπεριφοράς του εργαζομένου που μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των

υπαλλήλων. Μέσω ορισμένων κινήτρων όπως αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, οικονομικές ανταμοιβές, μπόνους, αύξηση μισθού, προσωπική αναγνώριση, επιβράβευση, ευχάριστο και υγιεινό περιβάλλον, εμπνέουν τους εργαζόμενους ούτως ώστε να έχουν καλή και θετική στάση απέναντι στους στόχους, στις επιδιώξεις και στα διάφορα στρατηγικά σχέδια της κάθε ιδιωτικής επιχείρησης DeCenzo, D., Robbins, S., & Verhulst, S., (2015).

Έχει γίνει η επιλογή του θέματος αυτού εξαιτίας της άσχημης εμπειρίας στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου, πριν περίπου από είκοσι χρόνια. Με το τέλος των σπουδών, πολλοί νέοι, έχουν τη θέληση να ξεκινήσουν το επαγγελματικό κομμάτι της ζωής τους, στοχεύουν στην εξεύρεση εργασίας. Δυστυχώς, κάποιες φορές, τα πράγματα είναι πολύ διαφορετικά. Υπάρχει η έλλειψη της αφοσίωσης, της ικανοποίησης και του ενδιαφέροντος για εργασία. Μέσα από τη διατριβή, δίνεται η ευκαιρία να παρουσιαστούν προβληματισμοί, προσωπικές σκέψεις μέχρι για το συγκεκριμένο θέμα το οποίο είναι πολύ ενδιαφέρον και πάντα βρίσκεται στο επίκεντρο της επικαιρότητας.

1.2 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διατριβής που διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, δεν είναι μόνο να αποδοθεί ο ορισμός, η έννοια της παρακίνησης, και η παροχή των διάφορων κινήτρων εκ μέρους του ιδιωτικού τομέα της Κύπρου. Επίσης μέσω αυτής, τονίζεται η ανάδειξη του ρόλου της εργασιακής παρακίνησης στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα της Κύπρου εν το 2022 - 2023.

Στις πλείστες φορές, ο ιδιωτικός τομέας στην Κύπρο υστερεί σε κάποιο βαθμό. Αν όμως αυτό ισχύει, συμπεράνετε από τη διενέργεια της δειγματοληπτικής έρευνας. Επίσης, η έρευνα, έρχεται σε συμφωνία ή όχι με άλλες παλαιότερες έρευνες εξωτερικού χώρου όπως η Ελλάδα.

Παρουσιάζονται και αναπτύσσονται, επίσης, τα θεωρητικά μοντέλα της παρακίνησης. Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες γύρω από την παρακίνηση, οι οποίες προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα γύρω από το τί ωθεί τον υπάλληλο να θέλει να

εργάζεται με ικανοποίηση, με όρεξη ή να θέλει να εργάζεται λιγότερες ώρες. Τί προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και ποια κίνητρα πρέπει να παρθούν ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί για να αποδώσει αποτελεσματικότερα και περισσότερο. Συνεπώς οι θεωρίες αυτές, προσπαθούν να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των ιδιωτών εργαζομένων ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί. Καταλήγοντας, τα θεωρητικά μοντέλα παρακίνησης, ερμηνεύουν κάποιο μέρος, ένα κομμάτι από το τί συμβαίνει άρα οι συνδυασμοί των θεωριών ίσως μας οδηγήσουν σε καλύτερη κατανόηση της παρακίνησης.

Επιπρόσθετα, μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής αναφέρεται σε επιλεγθείσες θεωρίες από το πλούσιο πλαίσιο της βιβλιογραφίας που υπάρχει για τα κίνητρα, την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Γίνεται ανάλυση των θεωριών παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, των θεωριών που πρωτοεμφανίστηκαν γύρω στο 1943 με 1950. Παρουσιάζεται η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, A., (1943), η ERG θεωρία παρακίνησης του Aldefefer, C., (1969), η θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή των επιτευγμάτων ή θεωρία των επίκτητων αναγκών κατά McClelland, D., (1961), η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, F., (1959) και η θεωρία X και Y του McGregor, D., (1960). Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι πιο σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, V., (1964), το υπόδειγμα της προσδοκίας των Lawler, E., & Porter, L., (1967), η θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams, J.S., (1965) και η θεωρία του καθορισμού – στόχος του Locke, E.A., (1968).

1.3 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- 1) Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα της Κύπρου;
- 2) Μέσω της λειτουργίας της παρακίνησης, ποια είναι τα κίνητρα εκ μέρους του οργανισμού, για την ενίσχυση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης;
- 3) Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι από τη διαχείριση που λαμβάνουν από τη διοίκηση/υπεύθυνους/ανώτερους οι ιδιώτες εργαζόμενοι;

- 4) Ποια επίδραση έχει το θετικό ή αρνητικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων στην ψυχολογία του εργαζομένου εντός και εκτός του χώρου εργασίας του;

Τα ερευνητικά αυτά ερωτήματα απαντώνται μέσω βιβλιογραφικής έρευνας σε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και εν τέλει μέσω μίας έρευνας ενός ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε περίπου 100 άτομα, τα οποία εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου, άντρες και γυναίκες, ηλικίας 18-65 ετών, όλων των επαγγελματικών κατηγοριών και μορφωτικών επιπέδων. Δηλαδή, γίνεται αναφορά σε ορισμένα δημογραφικά και προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων (όπως φύλο, ηλικία, μόρφωση, έτη προϋπηρεσίας). Επιπλέον, σε ποιο βαθμό βρίσκεται η εργασιακή τους ικανοποίηση, που στατιστικά σημαντικές παράμετροι παρακίνησης είναι η αναγνώριση, η εκτίμηση και η επιβράβευση της προσπάθειας, η παροχή σωστής καθοδήγησης από τους ανωτέρους.

Συνεπώς, διαπιστώνεται πόσο τοις εκατό (%) των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση και πόσο τοις εκατό (%) δεν αισθάνονται. Ακολουθεί σύγκριση ποσοστών ικανοποίησης και δυσαρέσκειας με βάση περιγραφικής στατικής ανάλυσης με την χρήση πινάκων και γραφημάτων.

Εν κατακλείδι, αναμένεται η κατάληξη σε χρήσιμα συμπεράσματα, σκέψεις και λύσεις για τον τρόπο που συμβάλλουν στην ώθηση των εργαζομένων προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Για ένα ικανοποιητικό, θετικό, υγιές και ευχάριστο περιβάλλον, η ικανοποίηση των εργαζομένων και τα κίνητρα για εργασία είναι οι κύριοι παράγοντες που οδηγούν στον στόχο. Οι εργαζόμενοι με κίνητρα και καλές συνθήκες εργασίας βελτιώνουν την παραγωγικότητα οποιασδήποτε επιχείρησης, είτε είναι μικρή είτε μεγάλη. Η αφοσίωσή τους, δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όχι μόνο μέσω σχέσεων με τους πελάτες – καταναλωτές αλλά για τον ίδιο τον οργανισμό. Είναι βέβαιο για την ανάπτυξη της επιχείρησης του ιδιωτικού τομέα και για την επίτευξη καλύτερων και ωφέλιμων αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και είναι ο παράγοντας που τη βοηθάει να ξεχωρίσει. Έτσι, η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιείται και διοικείται το προσωπικό του. Γι' αυτό το λόγο κάθε ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να έχει αποδοτική και καλή συνεργασία με το προσωπικό του και να έχει τη δυνατότητα να επιλύει σε ικανοποιητικό βαθμό τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται.

Έτσι, λοιπόν, η αποδοτική Διοίκηση του προσωπικού έχει την ανάγκη ανάπτυξης διάφορων σχεδίων και προγραμμάτων. Εν συνεχεία, παρέχοντας ανάπτυξη ικανοτήτων του και την παρακίνηση για προσφορά του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων και ευκαιριών θα έχει ως αποτέλεσμα την σωστή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύτιμο και παράλληλα ο σημαντικότερος πόρος μιας επιχείρησης. Η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι σημαντική και αποτελεί αντικείμενο μελέτης και έρευνας.

2.2 Παρακίνηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα

Η λειτουργία της παρακίνησης, της παρώθησης, της παρότρυνσης, της ενθάρρυνσης των εργαζομένων στον ιδιωτικό εργασιακό περιβάλλον, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Είναι μια πρόκληση, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους εργοδότες. Ειδικά στη σημερινή δύσκολη εποχή, όπου οι αλλαγές σε πολλές πτυχές της ζωής είναι ραγδαίες, το ζήτημα της παρακίνησης είναι ένα σημαντικό κομμάτι συζήτησης. Ο κυριότερος

λόγος είναι η κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση και για τον οργανισμό και κατ' επέκταση η ανάγκη για παροχή κινήτρων με στόχο την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Η διαδικασία της παρακίνησης εμπλέκει τρία βασικά στοιχεία. Τις ανάγκες, τα κίνητρα και τους στόχους. Η αλληλεπίδραση των σχέσεων των τριών αυτών στοιχείων εκφράζει τη διαδικασία της παρακίνησης. Η αρχή της διαδικασίας της παρακίνησης είναι η υποσυνείδητη ή συνειδητή ύπαρξη κάποιων αναγκών, η οποία παράγει τα κίνητρα που αυτά οδηγούν στη διαμόρφωση των στόχων και καθώς επίσης, την υιοθέτηση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς, που κατά την κρίση και τα πιστεύω του ατόμου θα το οδηγήσει στην υλοποίηση των συγκεκριμένων στόχων του. Επομένως, η υλοποίηση αυτών των στόχων έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση ή την εξάλειψη της ανάγκης και του κινήτρου. Η όλη αυτή διαδικασία είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο. Ο λόγος είναι γιατί οι ανάγκες του ατόμου προσδιορίζονται από πολύπλοκους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι εξελίσσονται και η ιεραρχική δομή τους διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, συμπεριφοράς, στόχων, υλοποίησης των στόχων και ικανοποίησης είναι πάρα πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποσοτικά και ποιοτικά. Έτσι, διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ατόμων και των συνθηκών, μέσα στις οποίες αυτοί δρουν και αναπτύσσονται. Ακόμη, υπάρχουν συχνά συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, συμπεριφοράς και στόχων Μπουράντας, Δ., (2002).

Σε μια προσπάθεια συγκέντρωσης των ορισμών της παρακίνησης από ερευνητές, συγκέντρωσαν περίπου 102 ορισμούς, τους οποίους κατηγοριοποίησαν σε πολλές ομάδες. Από την πληθώρα των ορισμών που υπάρχουν παρουσιάζουμε τους πιο χαρακτηριστικούς.

Η παρακίνηση είναι το σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από τον ίδιο τον εργαζόμενο ή από το εργασιακό του περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία Pinder, C.C., (1984).

Είναι μία εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, υποστηρίζει και καθοδηγεί την συμπεριφορά του ατόμου και ιδιαίτερα την συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους Baron, R., (1991).

Παρακίνηση είναι μία εσωτερική ώθηση για να ικανοποιήσει ο εργαζόμενος μια ανικανοποίητη ανάγκη του Higgins, G.O., (1994).

Επίσης, η παρακίνηση είναι μία ψυχολογική διαδικασία, που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά κατεύθυνση και σημασία Kreitner, R., (1995).

Η παρώθηση δεν είναι συμπεριφορά, είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απ' ευθείας, αλλά επηρεάζει την συμπεριφορά τους. Τα κίνητρα των ατόμων συμπεραίνονται από τη συμπεριφορά τους. Η λειτουργία της παρακίνησης δημιουργείται από όλες αυτές τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου που περιγράφονται σαν προσπάθειες, επιθυμίες του ατόμου, δηλαδή είναι μία εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τους εργαζομένους να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό. Η παρακίνηση γενικά θεωρείται ότι συνδέεται με τις ανάγκες του ανθρώπου. Είναι μια μεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων αυτών Ζαβλανός, Μ., (1999).

Παρακίνηση ορίζεται η κινητήριος δύναμη που ωθεί το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά με σκοπό την ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης ανάγκης. Συνεπώς, όλα τα άτομα, είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνείδητα, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να εκπληρώνουν τις ανάγκες που προκύπτουν από τις δυνάμεις της παρακίνησης Χυτήρης, Λ., (2001).

Το σύνολο των ενεργειών από την μεριά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο Χυτήρης, Λ., (2001).

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια δυναμική διαδικασία όπου το άτομο υιοθετεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, η οποία κατά τη γνώμη του θα το οδηγήσει στην επίτευξη των προκαθορισμένων του στόχων Montana, P., & Charnov, B., (2002).

Η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας Θεοδωράτος, Ε., (2004).

Παρακίνηση ορίζεται ως η διαδικασία που εξηγεί την ένταση, τη κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας του εργαζομένου προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Η ένταση της προσπάθειας είναι μόνο ένα μικρό μέρος της παρακίνησης καθώς πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η κατεύθυνση. Η ένταση χωρίς τη κατεύθυνση δύσκολα μπορεί να φέρει επιθυμητά αποτελέσματα. Η ένταση της προσπάθειας όταν εναρμονίζεται με τους στόχους της συγκεκριμένης επιχείρησης τότε μπορεί να αποφέρει ‘καρπούς’ Robbins, S.P., & Judge, T.A., (2007).

Πρόκειται για τις διεργασίες – διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου Robbins, S.P., & Judge, T.A., (2011).

Συνεπώς, ο ορισμός της παρακίνησης περιλαμβάνει τρία στοιχεία την ενέργεια, την κατεύθυνση και την επιμονή. Η ενέργεια αποτελεί μέτρο της ορμής ή της έντασης. Ένας ενθουσιασμένος εργαζόμενος με κίνητρα καταβάλλει προσπάθεια και εργάζεται σκληρά. Δεν είναι αρκετό μόνο ο ενθουσιασμός αλλά και η ποιοτική προσπάθεια, επίσης. Η ποιοτική προσπάθεια θα πρέπει να διοχετεύεται προς τη κατεύθυνση που ωφελεί τον οργανισμό. Για να επιτευχθούν τα πιο πάνω χρειάζεται επιμονή και προσήλωση στους στόχους του οργανισμού Robbins, S.P., & Judge, T. A., (2012).

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση των μελών της επιχείρησης ή του οργανισμού, συνδέεται στενά με το οργανωσιακό κλίμα. Όταν υπάρχει υψηλός βαθμός παρακίνησης στους εργαζομένους, το οργανωσιακό κλίμα, επίσης, βρίσκεται σε υψηλό σημείο και συνεπώς παρέχει ενδιαφέρον, ικανοποίηση και συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους. Όταν, όμως η παρακίνηση είναι σε χαμηλό σημείο, υπάρχει η δυσαρέσκεια, η απογοήτευση και το οργανωσιακό κλίμα τείνει να εξαφανισθεί.

2.3 Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων

Τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα που έχουν αναπτυχθεί διακρίνονται σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με το περιεχόμενό τους. Οι θεωρίες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης και οι θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία τους. Οι θεωρίες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης, εξετάζουν ποιες είναι οι ανάγκες των ανθρώπων, πώς αυτές ιεραρχούνται, πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και τί πραγματικά παρακινεί τα άτομα αυτά, οι οποίες είναι οι θεμελιώδεις/πρώιμες θεωρίες. Μερικοί μελετητές αυτής της κατηγορίας είναι οι: Maslow, A., (1943), Alderfer, C., (1969), Herzberg, F., (1959), McClelland, D., (1961) και ο McGregor., (1960).

Οι σύγχρονες θεωρίες αφορούν τη διαδικασία παρακίνησης. Εξετάζουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν γενικά την ανθρώπινη παρακίνηση και ειδικότερα την παρακίνηση για την εργασία και με πιο τρόπο οι μεταβλητές αυτές σχετίζονται μεταξύ τους. Μερικοί μελετητές οι οποίοι ανέπτυξαν μερικές τέτοιες θεωρίες είναι οι: Vroom, V., (1964), Lawler, E., & Porter, L., (1967), Adams, J.S., (1965), Locke, E.A., (1968). Εν κατακλείδι, οι θεμελιώδεις θεωρίες παρακίνησης αποτέλεσαν την θεμελιώδη βάση πάνω στην οποία στηρίχτηκε η ανάπτυξη των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης.

2.4 Θεμελιώδεις/Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης

2.4.1 Θεωρία κατά Abraham Maslow

Η θεωρία του A. Maslow, A., (1943), σύστησε την έννοια της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών όπου δεν αναφέρεται ειδικά στον εργασιακό χώρο, αλλά είχε ιδιαίτερη απήχηση σε αυτόν. Σύμφωνα με τη ιεράρχηση τα άτομα κινητοποιούνται πρωτίστως στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών προτού προχωρήσουν στην ικανοποίηση άλλων πιο σύνθετων αναγκών. Η συγκεκριμένη ιεράρχηση απεικονίζεται με τη μορφή πυραμίδας στην οποία υπάρχουν πέντε διαφορετικά επίπεδα αναγκών. Στο κατώτερο επίπεδο της πυραμίδας συγκαταλέγονται οι Φυσιολογικές/Βιολογικές ανάγκες που είναι οι βασικές και απαραίτητες ανάγκες για την επιβίωση του ανθρώπου, όπως το νερό, η τροφή, ο αέρας και ο ύπνος.

Για να εμφανιστεί μια κατηγορία αναγκών, για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να ικανοποιηθεί έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο Maslow, A., (1943).

Κάθε ανάγκη στο κατώτερο μέρος της κλίμακας έχει απόλυτη προτεραιότητα απέναντι σε μια ανάγκη η οποία βρίσκεται ψηλότερα στην ιεραρχία Καντάς, A., (1998).

Από την στιγμή που ικανοποιούνται οι βασικές ανάγκες ο άνθρωπος κινείται προς το επόμενο επίπεδο αναγκών που είναι οι ανάγκες ασφάλειας και προστασίας, οι οποίες είναι σημαντικές για την επιβίωση αλλά όχι και τόσο απαιτητικές όσο οι φυσιολογικές/βιολογικές ανάγκες. Στις ανάγκες ασφαλείας εντάσσονται η ανάγκη για ασφάλεια από διάφορους κινδύνους, από σωματική και συναισθηματική βλάβη, η επιθυμία για σταθερή εργασία, φροντίδα υγείας και ικανοποιητικό επίπεδο στέγης.

Καθώς ο άνθρωπος κινείται προς την κορυφή της πυραμίδας οι ανάγκες καθίστανται ολοένα και περισσότερο κοινωνικές και ψυχολογικές. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη για αγάπη, για φιλία, για οικογενειακή σχέση και η συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες. Κατά τον Maslow αυτές οι ανάγκες είναι λιγότερο βασικές από τις Φυσιολογικές/Βιολογικές και τις ανάγκες ασφαλείας και προστασίας.

Μετά την ικανοποίηση των τριών πρώτων επιπέδων αναγκών ακολουθούν οι ανάγκες εκτίμησης οι οποίες καθίστανται ολοένα και πιο σημαντικές. Στις ανάγκες αυτές συμπεριλαμβάνονται όλα τα στοιχεία που έχουν αντίκτυπο στην προσωπική αξία όπως η αυτοεκτίμηση, η αυτονομία, η κοινωνική αναγνώριση καθώς επίσης το αίσθημα της επιτυχίας.

Στο υψηλότερο επίπεδο της ιεράρχησης των αναγκών βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης/ολοκλήρωσης οι οποίες είναι ψυχολογικής φύσης και εμπεριέχεται η υψηλή προτεραιότητα που τίθεται στην προσωπική ανάπτυξη, δηλαδή η ανάγκη του ανθρώπου να φτάσει στο μέγιστο δυναμικό του, μέσω της πλήρους δυνατής ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων του.

Εν κατακλείδι, η ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow, A., (1943) χρησιμοποιείται για να μελετήσει πώς τα άτομα συμμετέχουν εγγενώς στα συμπεριφορικά κίνητρα.

Χρησιμοποίησε τους πέντε όρους για να περιγράψουν το μοτίβο μέσω του οποίου κινούνται γενικά τα ανθρώπινα κίνητρα και στόχος στην ιεράρχηση αυτή είναι ο άνθρωπος να φτάσει στο πέμπτο επίπεδο, το υψηλότερο επίπεδο της πυραμίδας, την αυτοπραγμάτωση.

Για την συγκεκριμένη ανάγκη τα ελάχιστα άτομα επιτυγχάνουν να την ικανοποιήσουν και διαφέρει από τις προηγούμενες, γιατί δεν ικανοποιείται πλήρως και η μερική ικανοποίηση της οδηγεί τα άτομα στη συνεχή επιδίωξη και επιθυμία κατάκτησής της. Άρα, η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης αποτελεί ένα συνεχές κίνητρο για όσους προσπαθούν να φτάσουν στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας.

Όταν μία ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται τότε αποτελεί κίνητρο ξανά. Καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει για λίγο, για όσο διάστημα ικανοποιείται, την παρακινητική της δύναμη Μπουράντας, Δ., (2002).

2.4.2 Θεωρία κατά Clayton Alderfer, C., (1969)

Αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες και μπορεί να θεωρηθεί ως τροποποίηση της θεωρίας αναγκών του Maslow, A., (1943), διότι πλησιάζει πολύ τη θεωρία του αλλά διαφέρει στο ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία. Αυτή η θεωρία είναι γνωστή σαν «Θεωρία των τριών αναγκών: Ύπαρξης, Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης» ή ERG από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Existence-Relatedness-Growth.

Το κατώτερο επίπεδο περιλαμβάνει τις ανάγκες ύπαρξης όπως οι βιολογικές και ασφάλειας του Maslow, A., (1943). Στο επόμενο πιο πάνω επίπεδο περιλαμβάνει τις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων οι οποίες είναι οι βασικές κοινωνικές ανάγκες κατά τον Maslow και στο πιο πάνω επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ανάπτυξης. Είναι η εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη και περιλαμβάνονται οι ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την αυτοεκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση.

Υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις της θεωρίας του Alderfer, C., (1969) από τη θεωρία του Maslow, A., (1943).

- Ο Alderfer, C., (1969) δίνει λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών και υποστηρίζει ότι υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών. Οι τρεις αυτές κατηγορίες αναγκών επιτυγχάνουν μια πιο συγκεκριμένη ταξινόμηση από τη θεωρία του Maslow, A., (1943).
- Ο Alderfer, C., (1969) υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών για να παίξει κύριο ρόλο παρακίνησης μία ανώτερη κατηγορία. Το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου και η παιδεία είναι δυνατόν να καταστήσουν τις ανάγκες σχέσεων καθοριστικές για την παρακίνησή του πριν ικανοποιηθούν αρκετά οι υπαρξιακές ανάγκες
Χυτήρης, Λ.,(2001).

Όταν ο άνθρωπος διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί συνεπώς στρέφεται προς την ικανοποίηση κάποιων άλλων αναγκών κατώτερου επιπέδου Alderfer,C.,(1969). Αντίθετα ο Maslow,A.,(1943) πιστεύει ότι το άτομο καταβάλλει συνέχεια προσπάθειες στην ικανοποίηση μιας ανάγκης.

Η θεωρία του Alderfer,C.,(1969) ως μεταγενέστερης αυτής του Maslow,A.,(1943) βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα και την κάνουν πιο ρεαλιστική. Οι δύο αυτές θεωρίες τονίζουν το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών. Ακόμη, δεν προσδιορίζουν το πιο σπουδαίο, το τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων, όταν αυτοί βρίσκονται στο χώρο εργασίας
Χυτήρης, Λ., (2006).

2.4.3 Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή των επιτευγμάτων ή θεωρία των επίκτητων αναγκών κατά McClelland, D., (1961) - θεωρία των τριών αναγκών

Ανέπτυξε μια θεωρία που στηρίζεται στις ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον χώρο της εργασίας. Οι ανάγκες αυτές είναι επίκτητες, δηλαδή τις αποκτά ο άνθρωπος καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του και έχει έντονη την επιθυμία για επιτυχία
Χυτήρης, Λ., (2006).

Η θεωρία του McClelland, D., (1961) υποστηρίζει ότι τα άτομα ενεργοποιούνται στη περίπτωση που έχουν έντονη επιθυμία για επιτυχία και επίτευγμα. Οι εργαζόμενοι

παρακινούνται και αποδίδουν καλύτερα, όταν μέσα από την εργασία τους, τους δίνεται η δυνατότητα για επίτευξη στόχων, δημιουργία δεσμών και εξουσίας.

Επίσης, τα άτομα τα οποία έχουν υψηλό το αίσθημα της επιτυχίας προτιμούν καταστάσεις μέσα από αυτές να έχουν την ευκαιρία να αντλούν την προσωπική τους υπευθυνότητα.

Οι ανάγκες αυτές είναι:

- Η ανάγκη για επίτευγμα. Η επιθυμία του ατόμου να κάνει μια μεγάλη επιτυχία, να επιτύχει κάτι δύσκολο και να ξεπερνά τους άλλους. Τα άτομα αυτά είναι ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας, αλλά είναι απαραίτητα στις εργασίες που απαιτούν φαντασία και δημιουργικότητα. Στα τα άτομα αυτά, σύμφωνα με τον McClelland, D., (1961), η ανάγκη για επιτεύγματα είναι δυνατόν να καλλιεργηθεί μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα και καθώς επίσης το χρήμα δεν είναι ο πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης τους.
- Η ανάγκη για σχέσεις. Το άτομο παρακινείται από κοινωνικά κίνητρα που είναι η επιθυμία του ατόμου αυτού, να αναπτύξει στενή διαπροσωπική σχέση με τους συνανθρώπους του και να αποφεύγει τις συγκρούσεις. Άτομα τα οποία έχουν ισχυρό το κοινωνικό κίνητρο επιζητούν επιβεβαίωση του έργου τους από τους άλλους και συμμορφώνονται στα πρότυπα της ομάδας.
- Η ανάγκη για δύναμη και επιρροή. Είναι η επιθυμία του ατόμου να ελέγχει, να επηρεάζει το κοινωνικό του περιβάλλον και να έχει την εξουσία επάνω τους. Επίσης, τα άτομα επιθυμούν να λύσουν οργανωτικά προβλήματα που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να φθάσει στους στόχους της.

Ο McClelland, D., (1961) μελετώντας περισσότερα από είκοσι χρόνια για την συμπεριφορά των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο, αναφορικά με τις πιο πάνω τρεις ανάγκες, διαπίστωσε ότι:

A) τα άτομα τα οποία έχουν ανάγκη για σχέση είναι καλοί συντονιστές και τα καταφέρνουν στη συνεργασία μεταξύ ατόμων και ομάδων.

B) τα άτομα που έχουν ανάγκη για επιρροή και δύναμη συχνά συνδέονται με επιτυχείς ενέργειες στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα και

Γ) τα άτομα που έχουν την ανάγκη για επίτευξη, τελικά υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης, λύνουν τα διάφορα προβλήματα του εργασιακού περιβάλλοντος και οδηγούνται στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, με βάση τη θεωρία της παρακίνησης κατά McClelland, D., (1961):

- Τα άτομα μαθαίνουν καλύτερα και γρηγορότερα όταν παρακινούνται για να πετύχουν το στόχο
- Η παρακίνηση για επίτευξη μπορεί να δημιουργηθεί καθώς και να αναπτυχθεί και

Τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη, δέχονται εύκολα συμβουλές και προτάσεις για την βελτίωση της απόδοσής τους.

2.4.4 Η θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης κατά Herzberg, F., (1959) (θεωρία των δύο παραγόντων)

Ανέπτυξε τη δική του θεωρία παρακίνησης η οποία είναι μια επέκταση της θεωρίας του Maslow, A., (1943). Η θεωρία αυτή βασίζεται σε μια έρευνα-μελέτη, η οποία από τις απαντήσεις των εργαζομένων κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο είδη παραγόντων που έχουν σχέση με την ανάγκη του ατόμου να εργάζεται σε ένα υγιές, ασφαλές και σίγουρο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό το είδος παραγόντων το ονόμασε «παράγοντες υγιεινής» οι οποίοι είναι:

- Η πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση
- Οι συνθήκες εργασίας
- Ο προϊστάμενος και οι σχέσεις μεταξύ με αυτόν
- Ο μισθός
- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους και υφισταμένους
- Η ασφάλεια
- Η θέση
- Η σιγουριά

Το δεύτερο είδος παραγόντων αφορά την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του ίδιου του εργαζομένου. Ο Herzberg, F., (1959) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ανάληψη ευθυνών των εργαζομένων και η συμμετοχή τους στα τεκταινόμενα της επιχείρησης,

βελτιώνει την σημαντικότητά τους σε μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα, όρισε ως «παράγοντες παρακίνησης» τα εξής:

- Τα επιτεύγματα
- Την αναγνώριση
- Τις δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης
- Την πρόοδο και προαγωγή
- Την ευθύνη και
- Την φύση της εργασίας

Η θεωρία του Herzberg, F., (1959) συνδέεται στενά με την θεωρία του Maslow, A., (1943), αφού οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του Maslow και καθώς επίσης οι παράγοντες παρακίνησης λειτουργούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου επιπέδου, όπου τα άτομα έχουν ως επιδίωξη να αναπτυχθούν ψυχολογικά.

Η θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης κατά Herzberg, F., (1959) για τις επιχειρήσεις, τις αναπτύσσει ο ίδιος με την πρόταση «Εμπλουτισμός της εργασίας ή των καθηκόντων». Οι εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και αυτενέργεια είναι πιο ενδιαφέρουσες και «προκλητικές». Άρα οι εργασίες θα πρέπει να εμπλουτίζονται ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι και συνεπώς να παρακινούνται πιο πολύ για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Με τον εμπλουτισμό της εργασίας και των καθηκόντων κατά Herzberg, F., (1959), εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών. Ο εργαζόμενος, παίρνοντας μέρος πέρα από την εκτέλεση των καθηκόντων του όπως στην οργάνωση, στον προγραμματισμό και τον έλεγχο αισθάνεται υπεύθυνος, αναπτύσσεται, έχει δυνατότητες επιτευγμάτων Herzberg, F., (1959).

Συγκρίνοντας τη θεωρία του Maslow με τη θεωρία του Herzberg, F., (1959) παρατηρούμε ότι η θεωρία του Maslow, A., (1943) αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες ενώ η θεωρία του Herzberg, F., (1959) αναφέρεται στα κίνητρα ικανοποίησης αυτών των αναγκών μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης παρατηρείται ότι οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg, F., (1959) αντιστοιχούν στις ανάγκες του κατώτερου επιπέδου του Maslow, A., (1943). Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες

παρακίνησης λειτουργούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου επιπέδου, όπου τα άτομα επιδιώκουν να αναπτυχθούν ψυχολογικά Χυτήρης, Λ., (2001).

Η θεωρία του Herzberg, F., (1959) είχε πολλούς υποστηρικτές αλλά και πολλούς αμφισβητίες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να προκύψει μια πληθώρα από έρευνες με βάση τη θεωρία αυτή. Πριν από το 1959, η έρευνα που διεξάχθηκε σε σχέση με τα κίνητρα στο χώρο της εργασίας ήταν πολύ περιορισμένη. Έτσι, ο Herzberg κάλυψε αυτό το κενό, επικεντρώνοντας την προσοχή του στην ανάγκη για αύξηση της κατανόησης του ρόλου των κινήτρων στην εργασία.

2.4.5 Η θεωρία X και η θεωρία Ψ κατά McGregor, D., (1960)

Παρουσίασε δύο διαφορετικές θεωρίες για την οργάνωση. Την θεωρία X και τη Θεωρία Ψ, οι οποίες στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και την υποκίνηση.

Η θεωρία X, βασίζεται στην παραδοσιακή άποψη. Θεωρεί τον εργαζόμενο ως μια παθητική οντότητα, που πρέπει να αναγκαστεί να εργαστεί όσο το δυνατό λιγότερο και του οποίου το μόνο κίνητρο είναι να κερδίσει χρήματα. Δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί τις αλλαγές, τις συγκρούσεις και δεν είναι καθόλου φιλόδοξος. Αποφεύγει την προσπάθεια και τις ευθύνες και αρνείται να εκτελέσει τα επιπλέον καθήκοντα τα οποία του έχουν ανατεθεί.

Η θεωρία X, η οποία ερμηνεύει την συμπεριφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση, δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη της τον πραγματικό χαρακτήρα των κινήτρων, καθώς και το γεγονός ότι ο εξωτερικός έλεγχος είναι ο κύριος παράγοντας που πρέπει να βασιστεί κανείς όταν υπάρχουν ανειλικρινή, ανεύθυνα και ανώριμα άτομα.

Μετά την παρουσίαση της θεωρίας X ο McGregor, D., (1960) αμφισβήτησε κατά πόσο η άποψη αυτή της ανθρώπινης φύσης είναι η πιο σωστή, καθώς επίσης αν οι διοικητικές πρακτικές οι οποίες βασίζονται σε αυτή τη θεωρία είναι οι καταλληλότερες για τις σημερινές εφαρμογές. Έτσι, έβαλε δύο ερωτήματα:

A) Κατά πόσο το άτομο σε μια δημοκρατική κοινωνία με τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, είναι ικανό για ωριμότερη συμπεριφορά

B) Αν το άτομο εργάζεται καλύτερα όταν υπάρχει εξαναγκασμός ή όταν η οργάνωση της κοινωνίας είναι τέτοια ώστε το συμφέρον της να συμπίπτει με την ικανοποίηση των βαθύτερων στόχων και κινήτρων του ατόμου.

Αυτή η κριτική είχε ως κατάληξη, ο McGregor, D., (1960) βασισμένος στην ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow, στο συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις της θεωρίας X να είναι ανακριβείς και ότι οι διοικητικές μέθοδοι που βασίζονται στον έλεγχο και την καθοδήγηση μπορούν να αποτύχουν, λόγω του ότι δεν μπορεί να υποκινηθούν άτομα τα οποία έχουν ικανοποιήσει ως ένα βαθμό τις βασικές τους ανάγκες και των οποίων οι κοινωνικές τους ανάγκες γίνονται ισχυρότερα κίνητρα συμπεριφοράς. Αποτέλεσμα όλων αυτών των σκέψεων του ήταν η ανάπτυξη μιας άλλης εναλλακτικής θεωρίας, της Ψ.

Η θεωρία Ψ είναι μια αισιόδοξη προσέγγιση ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Είναι μια διαφορετική θεωρία η οποία είχε διαφορετικό όραμα για τον εργαζόμενο και τον ρόλο του στην επιχείρηση. Σύμφωνα με αυτή, η διοίκηση πρέπει να είναι υπεύθυνη για την οργάνωση της επιχείρησης και των πόρων της για την επίτευξη των στόχων της. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ένα παθητικό στοιχείο αλλά είναι ενεργό, μπορεί να αυτοελεγχθεί και είναι δημιουργικό στην εργασία του. Αυτή η θεωρία, δείχνει την σημασία και την αξία του κινήτρου και της πρόκλησης, αξία η οποία δεν εκμεταλλεύεται και εμποδίζει τους εργαζομένους να αναπτυχθούν μέχρι να φθάσουν στο μέγιστο δυναμικό τους. Έτσι, ο εργαζόμενος μέσω της συμμετοχής διακατέχεται από το αίσθημα της επιτυχίας που αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ανταμοιβές. Το εργατικό δυναμικό γίνεται ένας πόρος με σημαντικές δυνατότητες McGregor, D., (1960).

2.5 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

2.5.1 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom, V., (1964)

Μια από τις σημαντικές θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης είναι η θεωρία που ανέπτυξε ο Vroom, V., (1964) ο οποίος διαπίστωσε ότι οι θεωρίες που αφορούν τις ανθρώπινες ανάγκες και την φύση της παρακίνησης δεν εξηγούν πώς τα άτομα επιλέγουν μεταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς. Έπειτα από μελέτη της έρευνας γύρω από την παρακίνηση, ανέπτυξε το δικό του υπόδειγμα παρακίνησης Χυτήρης, Λ., (2006).

Η θεωρία του υποστηρίζει ότι το άτομο τείνει να συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο, βασιζόμενο τόσο στη δύναμη της προσδοκίας του ότι ένα δεδομένο αποτέλεσμα ακολουθεί τις πράξεις του, όσο και στην ελκυστικότητα αυτού του αποτελέσματος Robbins, S.P., & Judge, T.A., (2012). Δηλαδή, ο εργαζόμενος θα έχει το κίνητρο να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια όταν έχει την πεποίθηση ότι η σκληρή δουλειά θα επιτύχει υψηλή απόδοση, η οποία θα τον οδηγήσει σε ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές. Η θεωρία της προσδοκίας στηρίζεται σε τρεις έννοιες:

- Την αξία που έχει για το άτομο κάθε πιθανό αποτέλεσμα της ενέργειάς του
- Την αντίληψη του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα σπουδαιότερο αποτέλεσμα. Δηλαδή, η αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος, για την επίτευξη ενός ενδιάμεσου στόχου ίσως να οδηγήσει στην επίτευξη ενός μεγαλύτερης σπουδαιότητας στόχου και
- Την προσδοκία του ατόμου, ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει με επιτυχία την ενέργεια.

Αυτό σημαίνει, ένας εργαζόμενος στον εργασιακό του χώρο για να αισθάνεται παρακίνηση θα πρέπει:

- Αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός-προσδοκία απόδοσης
- Αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί-προσδοκία ανταμοιβής
- Να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή-αξία ανταμοιβής

Οι τρεις αυτές έννοιες σχετίζονται μεταξύ τους πολλαπλασιαστικά το οποίο είναι το Μοντέλο της θεωρίας των Προσδοκιών:

Παρακίνηση=Προσδοκία Απόδοσης*Προσδοκία Ανταμοιβής*Αξία Ανταμοιβής

Εν τέλει, η θεωρία των προσδοκιών κατά Vroom, V., (1964) μας αποκαλύπτει τη πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει την διαδικασία της παρακίνησης. Κατά συνέπεια, η παρακίνηση είναι συνάρτηση της έντασης για αύξηση των ανταμοιβών, της προσδοκίας ότι η βελτίωση της επίδοσης του εργαζόμενου θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών, οι οποίες θα έχουν αξία για τον ίδιο. Αντιθέτως, αν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η απόδοσή του δεν έχει σχέση με τη προσπάθειά του ή ότι η αμοιβή είναι ανεξάρτητη της προσπάθειάς του και της απόδοσής του, τότε από τη μεριά του εργαζομένου δε θα υπάρξει καμία προσπάθεια. Άρα, η θεωρία των προσδοκιών τονίζει την αναγκαιότητα της σύνδεσης αμοιβών με την απόδοση.

2.5.2 Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter, L., & Lawler, E., (1968)

Παρουσίασαν τη δική τους θεωρία παρακίνησης μετά από περαιτέρω επεξεργασία της θεωρίας του Vroom. Παρουσίασαν ένα νέο μοντέλο, το οποίο φιλοδοξεί να προσφέρει ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο παρακίνησης-κινήτρων. Το υπόδειγμα αυτό, βασίζεται σε τέσσερις βασικές υποθέσεις την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση Porter, L., & Lawler, E., (1968).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η απόδοση του εργαζομένου δεν εξαρτάται μόνο από την προσπάθεια που καταβάλλει ή από την παρακίνηση αλλά και από τις ικανότητές του και τα χαρακτηριστικά του, καθώς επίσης, τον αντιλαμβανόμενο από αυτόν ρόλο και τα μέσα τα οποία παρέχει η οργάνωση. Δηλαδή, για να αποδώσει η προσπάθεια του εργαζομένου θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα και καθώς επίσης να αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις της εργασίας. Αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου θα οδηγήσει σε ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές αυτές μπορούν να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές συνδέονται περισσότερο με την καλή απόδοση, αφού παρέχονται άμεσα κατά την εκτέλεση της εργασίας και μπορεί να είναι η αναγνώριση, η εκτίμηση, αυτοεκπλήρωση. Οι εξωτερικές ανταμοιβές παρέχονται αργότερα όπως η αύξηση μισθού, μπόνους. Στην πορεία, ο εργαζόμενος θα είναι ικανοποιημένος μόνο αν οι ανταμοιβές που θα λάβει θα είναι προσδοκώμενες.

Το υπόδειγμα των L., & Lawler, E., (1968) είναι πολύ χρήσιμο για τους μάνατζερ για τα χρήσιμα συμπεράσματα που προκύπτουν.

- Οι επιχειρήσεις, μέσω των αμοιβών, να αυξάνει την προσδοκία των εργαζομένων για τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής όπου το αποτέλεσμα θα είναι η ικανοποίηση
- Οι ανταμοιβές πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εργαζομένου
- Τα καθήκοντα πρέπει να είναι καθορισμένα και σαφή, έτσι ώστε να γίνονται κατανοητά και αντιληπτά από τους εργαζόμενους
- Βασική επιδίωξη της διοίκησης της επιχείρησης πρέπει να είναι η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων

Η διοίκηση πρέπει να παρέχει τα απαραίτητα μέσα, την απαραίτητη καθοδήγηση και υποστήριξη, ούτως ώστε η προσπάθεια του να πορεύεται στην ψηλότερη απόδοση.

2.5.3 Η θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams, J.S., (1965)

Οι άνθρωποι έχουν την επιθυμία να κυριαρχεί η δικαιοσύνη στις ανθρώπινες σχέσεις ή με τις οργανώσεις Adams, J.S., (1965).

Το αίσθημα της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω της διαδικασίας των συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογείται ο βαθμός προσφοράς και οι απολαβές οι οποίες παρέχονται από τις επιχειρήσεις. Κατά τον Adams, J.S., (1965) οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται κατά πόσο αδικούνται ή όχι στον εργασιακό τους χώρο.

Κάθε εργαζόμενος επιδιώκει μια δίκαιη σχέση μεταξύ αυτού που παρέχει την εργασία του όπως ο κόπος, ο χρόνος, οι γνώσεις, εμπειρία και του τι του προσφέρει η εργασία όπως ο μισθός, η προαγωγή, η επιτυχία. Ταυτόχρονα, επίσης, κάνει σύγκριση την απόδοσή του με τις αντίστοιχες αποδόσεις των συναδέλφων του και καθώς επίσης και τις αντίστοιχες ανταμοιβές.

Συνεπώς, ο λόγος – αποτέλεσμα: $\frac{\text{Ανταμοιβές (εργαζομένου)}}{\text{Προσφορά (εργαζομένου)}} = 1 \text{ ή } < 1$

Όταν ο λόγος ισούται με τη μονάδα, τότε υπάρχει η ισότητα και η δικαιοσύνη. Ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος και έχει στόχο την περισσότερη προσφορά στην εργασία προκειμένου να διασφαλίσει τις αντίστοιχες ανταμοιβές αφού η ανταμοιβή από την εργασία του ανταποκρίνεται στην προσφορά του. Όταν, όμως, ο λόγος είναι μικρότερος από τη μονάδα η προσφορά του εργαζομένου υπερτερεί σε σχέση με τις

ανταμοιβές που λαμβάνει, έτσι το άτομο είναι δυσαρεστημένο και προσπαθεί να λαμβάνει κάποια μέτρα όπως η μείωση των ωρών της εργασίας του, απαίτηση αύξησης μισθού, έλλειψη ενδιαφέροντος.

2.5.4 Η θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke, E.A., (1968)

Ο εργαζόμενος όταν έχει συγκεκριμένους στόχους, κάνει προσπάθεια να τους πετύχει, επιδεικνύοντας την ευπρεπή συμπεριφορά του. Έτσι, για κάθε υπάλληλο, πρέπει να είναι διαμορφωμένοι και κατάλληλοι διατυπωμένοι με σαφήνεια και να γνωστοποιούνται κατά τρόπο συγκεκριμένο ούτως ώστε ο εργαζόμενος να επηρεαστεί θετικά και να εκφράσει την κατάλληλη του συμπεριφορά Locke, E.A., (1968).

Η δυσκολία των στόχων επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Οι δύσκολοι στόχοι παρακινούν τον εργαζόμενο να αυξήσει την προσπάθεια και την απόδοσή του προκειμένου να τους πετύχει, ενώ η σαφήνεια στους στόχους, λειτουργεί υπό κινήτρωμα καθώς εξαλείφει τις επικείμενες αμφιβολίες κατά την εκτέλεση της εργασίας Χυτήρης, Λ., (2001).

Οι στόχοι για να υποκινούν τον εργαζόμενο σε ικανοποιητικό βαθμό, πρέπει να είναι ρεαλιστικοί που να μπορούν να επιτευχθούν, ξεκάθαροι, συγκεκριμένοι, η ανατροφοδότηση να ενημερώνει τον εργαζόμενο για την επίδοσή του σε τακτά χρονικά διαστήματα και η κάθε επίτευξη στόχου να υπολογίζεται και να συνοδεύεται από ανταμοιβή Χυτήρης, Λ., (2006).

2.6 Κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση

Ο όρος «κίνητρο» αναδεικνύεται γύρω στο 1930 και σχεδόν συναντάτε σ' όλες τις εκφορές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Κίνητρο είναι οποιαδήποτε αιτία που υποκινεί τον άνθρωπο, τον κινεί και τον ωθεί σε δράση. Δηλαδή, είναι μια εσωτερική κατάσταση η οποία προκαλεί, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά.

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την παροχή κινήτρων. Τα κίνητρα είναι ένας από τους κύριους λόγους όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν δράση με ικανοποίηση, θέτουν στόχους, βελτιώνουν τις ικανότητες

τους και καθώς επίσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επαγγελματική εξέλιξή τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα θέματα της οργανωσιακής ψυχολογίας αφού συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων αλλά και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων–οργανισμών για μόνιμο, σταθερό ικανοποιημένο, αφοσιωμένο και παραγωγικό-αποδοτικό προσωπικό.

2.6.1 Κίνητρα για την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης

- Προαγωγή
- Ανταμοιβή με μισθολογικά επιδόματα, προνόμια πέρα του μισθού
- Εκδηλώσεις εντός ή εκτός της εργασίας
- Άδειες πέρα από τον αριθμό που προβλέπει ο νόμος
- Οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων
- Ταξίδια
- Θετική ατμόσφαιρα και δημιουργία όμορφου χώρου εργασίας
- Ελαστικό πρόγραμμα εργασίας
- Έπαινος, αναγνώριση και μικρές επιβραβεύσεις

Το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι ισχυρός πόρος και η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους, έτσι η παραγωγικότητα κάποιου οργανισμού συνδέεται στενά με τους ανθρώπους και τις στρατηγικές του. Οι ενεργοί εργαζόμενοι βοηθούν μια επιχείρηση να επιβιώσει και τους κάνει πιο παραγωγικούς. Επομένως, για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα, οι υπεύθυνοι πρέπει να κατανοήσουν τι παρακινεί τους εργαζομένους Jorgensen, J.H. & Ferraro, M.J., (2009).

Σύμφωνα με τον Robbins, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αγαπούν τη δουλειά τους και η αξία των επιχειρήσεων απορρέει από τους υπαλλήλους, οι οποίοι έχουν κίνητρα για να παραμένουν στην επιχείρηση Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2012).

Το ενδιαφέρον των προϊστάμενων για την απόδοση των εργαζομένων τους, ωθεί να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά. Όταν οι εργαζόμενοι καταλάβουν ότι οι

προϊστάμενοι τους δεν ενδιαφέρονται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, το κίνητρο τους για την εργασιακή αποδυνάμωση επιδεινώνεται, το αίσθημα της ανικανότητας αυξάνεται όταν συνειδητοποιούν ότι οι προϊστάμενοί τους ενδιαφέρονται για τις εργασιακές τους επιδόσεις και δείχνουν ενδιαφέρον για τη βελτίωση και την ευημερία τους Kozica, A., & Kaiser, S., (2012).

Η συμμετοχή των κινήτρων, πολλές φορές έχει σημασία μεγαλύτερη και από την ικανότητα για εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε δεξιότητα και γνώση δεν αποδίδουν σύμφωνα με αυτές. Αλλά και το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν ικανότητα πολύ ικανοποιητική. Ο λόγος είναι γιατί οι παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους Deshpande, R., Farley, U. J., (2004).

Η εργασιακή ικανοποίηση ορίστηκε για πρώτη φορά από τον Herzberg, R., (1935). Είναι συνδυασμός των ψυχολογικών, σωματικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που προκαλούν ένα εργαζόμενο να παραδεχτεί ότι είναι ικανοποιημένος στην εργασία του Locke, E.A., (1968).

Ικανοποίηση από την εργασία, είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των αξιών και των αντιλήψεων από το περιβάλλον και την εργασία Locke, E.A., (1976).

Είναι σημαντικό, οι υπεύθυνοι στη διοίκηση της επιχείρησης να αναγνωρίζουν πρώτα απ' όλα τα κίνητρα και τις μεθόδους εφαρμογής τους. Η παρακίνηση των εργαζομένων θεωρείται η πιο δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία καθώς οι λόγοι που δραστηριοποιούν τους εργαζομένους αλλάζουν συνεχώς Bowen, B.E., & Radhakrishna, R. B., (1991).

Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από την εργασία του αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την κοινωνική του κατάσταση και για την ατομική ψυχική υγεία του ίδιου και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντος του Κάντας, Α., (1998).

Εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ως το πιο βασικό αντικείμενο της οργανωσιακής ψυχολογίας, καθώς σχετίζεται με τις συνθήκες εργασίας και τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού Dormann, C., & Zapf, D., (2001).

Επιπρόσθετα, έχει αποδειχτεί ότι, εργαζόμενοι στους οποίους που έχουν δοθεί τα κατάλληλα κίνητρα, γνωρίζοντας τους στόχους που θέλουν να πετύχουν, προωθούν τις ενέργειές τους για να πετύχουν τους συγκεκριμένους στόχους που θέλουν. Με βάση την παραδοσιακή θεωρία, κίνητρα για τους εργαζόμενους αποτελούν τα οικονομικά. Αντιθέτως, με βάση τις σύγχρονες θεωρίες τονίζουν όχι μόνο το οικονομικό αλλά τονίζουν γενικά τη σημαντικότητα των κινήτρων.

2.6.2 Σημαντικοί παράγοντες για την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης

- Οικονομική ανταμοιβή
- Μορφωτικό επίπεδο
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Αυτονομία
- Ευκαιρίες ανέλιξης
- Καλή επικοινωνία
- Εμπλουτισμός εργασίας

Άλλοι σπουδαίοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο, το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, η μονιμότητα, ο ελεύθερος χρόνος που μπορεί να εξασφαλίσει ο εργαζόμενος και τα επιδόματα που παρέχει η θέση.

Σύμφωνα με τον Locke, E.A., (1968) οι παράγοντες που δημιουργούν την εργασιακή ικανοποίηση είναι:

- Να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα στην απόδοση και την οικονομική ανταμοιβή και η καλή απόδοση να αμείβεται
- Να μην είναι η εργασία κουραστική και ανιαρή αλλά να αποτελεί πρόκληση για τον υπάλληλο
- Να παρέχεται στον εργαζόμενο η λεκτική αναγνώριση ούτως ώστε να ενισχύεται το θετικό του έργο και το ενδιαφέρον
- Να επικρατούν καλές συνθήκες εργασίας σε σχέση με το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου

- Η εποπτεία να έχει τα χαρακτηριστικά της παροχής βοήθειας και να διακατέχεται από ενδιαφέρον προς τους υπαλλήλους
- Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και αίσθημα σταθερότητας
- Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
- Να υπάρχει αυτονομία και υπευθυνότητα στον εργαζόμενο
- Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων
- Να υπάρχει σαφήνεια στους στόχους και στις επιδιώξεις που δίνονται στους εργαζομένους.

Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό, οι υπεύθυνοι στη διοίκηση της επιχείρησης να αναγνωρίζουν τα κίνητρα και τις μεθόδους εφαρμογής τους. Η παρακίνηση των εργαζομένων θεωρείται η πιο δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία καθώς οι λόγοι που δραστηριοποιούν τους εργαζομένους αλλάζουν συνεχώς Bowen, B. E., & Radhakrishna, R. B., (1991).

Ένα «σύστημα κινήτρων» είναι πιθανό να φέρει αποτέλεσμα σε μια επιχείρηση όπου το ηθικό είναι υψηλό, οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, οι συνθήκες απασχόλησης είναι καλές και υπάρχει αρμονική σχέση υφισταμένων και διοίκησης Χυτήρης, Λ., (2001).

Εν κατακλείδι, τα κίνητρα στο χώρο εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού. Η αξία του, πηγάζει από τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν κίνητρα να βρίσκονται εκεί. Οι εργαζόμενοι που δεν έχουν κίνητρα, εκτελούν τα καθήκοντά τους επιφανειακά, έτσι δεν έχουν σημαντική συμβολή στην επίτευξη των στόχων του. Αντιθέτως, ένας οργανισμός με αφοσιωμένους, υπεύθυνους και κινητοποιημένους υπαλλήλους θα έχει υψηλότερες επιδόσεις από κάποιο άλλο που παραβλέπει την ευημερία των εργαζομένων. Η ηγεσία πρέπει να προσφέρει ένα λόγο ώστε οι εργαζόμενοι να επιθυμούν να παραμένουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μεθοδολογία

3.1 Είδος μεθοδολογίας

Για την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ποσοτική μεθοδολογία. Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή μίας ομάδας τυποποιημένων ερωτήσεων για τη συλλογή κάποιων συγκεκριμένων πληροφοριών, σε βολικό δείγμα.

Ανακαλύπτει τις αιτίες της αλλαγής των κοινωνικών φαινομένων μέσω αντικειμενικής μέτρησης και αριθμητικής ανάλυσης. Αποβλέπει στην επαλήθευση μιας υπόθεσης μέσω των αριθμητικών στοιχείων και χρησιμοποιείται στον ιδιωτικό, δημόσιο και επιστημονικό χώρο.

3.2 Ερευνητικό εργαλείο

Η συλλογή των δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, σ' αυτή τη περίπτωση με ερωτηματολόγια, δηλαδή μίας ομάδας ερωτήσεων για τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται σε αυτή την ποσοτική έρευνα είναι δομημένο, σε κάθε ερώτηση του δομημένου ερωτηματολογίου, υποδεικνύεται μια σειρά πιθανών απαντήσεων που καλείται ο ερωτώμενος ιδιωτικός υπάλληλος να απαντήσει. Τα δεδομένα των ποσοτικών ερευνών παρουσιάζονται ποσοτικά, δηλαδή παρουσιάζονται με αριθμούς, οι οποίοι μπορούν να κωδικοποιηθούν, να αναλυθούν και επίσης να ερμηνευθούν με στατιστικά σχήματα, διαγράμματα και στατιστικούς δείκτες.

Το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό μέσο, μπορεί να βοηθήσει στην ταχεία συγκέντρωση δεδομένων και να διευκολύνει την οργάνωση και ανάλυσή τους Cohen, L., & Manion, L. (1997).

3.3 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας

Ο πληθυσμός του δείγματος σε αυτή την έρευνα ή ο στατιστικός πληθυσμός είναι μικρός, περίπου εκατό(100) άτομα, εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα της Κύπρου. Έγινε χρησιμοποίηση βολικής δειγματοληψίας, όπου γίνεται επιλογή των πλησιέστερων ιδιωτών υπαλλήλων, των ατόμων που είναι πιο προσιτά στον ερευνητή, για να χρησιμεύσουν ως απαντώντες.

3.4 Αντιστοιχία των ερευνητικών ερωτημάτων με τις δηλώσεις ερωτηματολογίου και τις σχετικές θεωρίες:

Η συγκρότηση του ερωτηματολογίου είναι ένα από τα βασικά κομμάτια της έρευνας. Ένα σωστό ερωτηματολόγιο, για να έχει αποτελεσματική έρευνα, χρειάζονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως σαφήνεια, πληρότητα, κατάλληλη δομή. Οι ερωτήσεις οργανώνονται και σχηματίζονται με τέτοιο τρόπο, δεν περιέχει λέξεις σπάνιες και δύσκολες, ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι εύκολο να απαντηθεί από όλους τους χρήστες. Περιλαμβάνει οδηγίες συμπλήρωσης, είναι σύντομο και δεν έχει πολλές ερωτήσεις για να έχει μεγάλη αποδοχή από τους χρήστες. Παράλληλα, αποφεύγονται άσκοπες ερωτήσεις οι οποίες είναι συνοπτικές και περιεκτικές με στόχο τα άτομα του ιδιωτικού τομέα να μπορούν με ευκολία να το συμπληρώσουν.

Ένα σωστό ερωτηματολόγιο χρειάζεται να περιλαμβάνει ερωτήματα ελέγχου, να είναι κατά το δυνατόν σύντομο, να έχει τελειότητα παρουσίασης από τεχνικής πλευράς, να περιλαμβάνει βασικές οδηγίες συμπλήρωσης και εννοιολογικές επεξηγήσεις, αν χρειάζεται, και να επιδέχεται κωδικογραφική και μηχανογραφική επεξεργασία Javeau. C., (1996).

Ερευνητικά ερωτήματα	Δηλώσεις ερωτηματολογίου	Σχετικές Θεωρίες
Μέσω της λειτουργίας της παρακίνησης, ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα της Κύπρου;	Ερωτήσεις:6-9 και 11-14	Θεωρίες των: Maslow, A., (1943), Lawler, E., & Porter, L., (1967), Herzberg, F., (1959), Locke, E.A., (1968)
Ποια είναι τα κίνητρα εκ μέρους του οργανισμού, για την ενίσχυση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης;	Ερωτήσεις:10 και 15-19	Θεωρίες των: Herzberg, F.,(1959), Lawler, E., & Porter, L., (1967), Adams, J.S., (1965)
Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι από τη διαχείριση που λαμβάνουν από τη διοίκηση/υπεύθυνους/ανώτερους οι ιδιώτες εργαζόμενοι;	Ερωτήσεις:20-21	Θεωρία κατά Herzberg, F., (1959), Locke, E.A., (1968), Lawler, E., & Porter, L., (1967), McGregor, D., (1960)
Ποια επίδραση έχει το θετικό ή αρνητικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων στην ψυχολογία του εργαζομένου εντός και εκτός του χώρου εργασίας του;	Ερωτήσεις:22-25	Θεωρίες κατά McClelland, D., (1961), Herzberg, F., (1959)

3.5 Κλίμακα ερωτηματολογίου

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε κλίμακα ικανοποίησης Likert. Είναι ψυχομετρική κλίμακα που χρησιμοποιείται στα ερωτηματολόγια εκτίμησης του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων–ερωτηθέντων αναφορικά με διάφορες προτάσεις. Υπάρχουν πέντε απαντήσεις σε διατεταγμένη κλίμακα και οι ερωτηθέντες καλούνται να επιλέξουν την απάντηση που τους εκφράζει περισσότερο. Η τυπική δομή ενός στοιχείου Likert, για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, παίρνει την ακόλουθη μορφή:

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

Έγινε επιλογή της κλίμακας Likert γιατί αποτελεί ένα πρακτικό και γρήγορο εργαλείο για την αξιολόγηση του συγκεκριμένου θέματος. Έχει το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι είναι σχετικά εύκολο να αναπτυχθεί, είναι ενδιαφέρον για τον ερωτηθέντα και συνήθως δεν είναι ανιαρό να συμπληρώσουν μια κλίμακα τέτοιου τύπου.

Για τη μελέτη όλων των απόψεων δεν χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις γνώμης αλλά αναπτύχθηκαν κλίμακες τύπου Likert οι οποίες μπορούν να πετύχουν μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας.

Επιπρόσθετα, αυτού του είδους κλίμακας προτιμάται από τους αξιολογητές, καθώς το τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης βασίζεται από το βαθμό ικανοποίησης και μπορεί να ανακοινωθεί ακόμα και σε ενδιαφερομένους που δεν είναι εκπαιδευμένοι σε θέματα στατιστικής.

3.6 Εγκυρότητα και αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα μιας έρευνας αποτελούν βασικές συνιστώσες για την επιτυχία της. Ο όρος αξιοπιστία αναφέρεται στην εξαγωγή κάποιων ίδιων αποτελεσμάτων σε επαναλαμβανόμενες έρευνες κάτω από τις ίδιες συνθήκες σε μια

προσπάθεια γενικευμένης ισχύος των ευρημάτων. Ο όρος εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια άποψη παρουσιάζει με ακρίβεια τα φαινόμενα που αναφέρεται. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα είναι δύο στοιχεία που είναι απαραίτητα για τον έλεγχο κάθε ερευνητικού εργαλείου. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των συμπερασμάτων των ερευνών καθορίζονται σε σημαντικό βαθμό από την καταλληλότητα των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές.

Επισημαίνεται, επίσης, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία δεν αποτελούν εγγενή χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου, αν δηλαδή ένα ερωτηματολόγιο εμφανίσει υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία σε ένα πληθυσμό δεν σημαίνει απαραίτητα θα εμφανίσει υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία σε έναν άλλο πληθυσμό. Για αυτό το λόγο, σε κάθε έρευνα, είναι απαραίτητο να ελέγχεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου που χρησιμοποιείται.

3.7 Ηθική και δεοντολογία

Η ηθική και δεοντολογία αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της έρευνας, από τη στιγμή της σύλληψης μίας ιδέας μέχρι τη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της. Οι ερευνητές πρέπει να είναι ενήμεροι και να τηρούν τις βασικές αρχές ηθικής της έρευνας και τους κανόνες δεοντολογίας κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Κάθε έρευνα, που περιλαμβάνει ανθρώπους, πρέπει να διεξάγεται σύμφωνα με τις θεμελιώδεις βιοηθικές αρχές:

- Της αυτονομίας των προσώπων
- Της ωφέλειας
- Της μη βλάβης
- Της δικαιοσύνης

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν εθελοντικά να συμμετέχουν στην έρευνα, αφού έχουν ενημερωθεί για το θέμα της, για το σκοπό καθώς και για το χρόνο που πρέπει να αφιερώσουν. Παράλληλα, ενημερώθηκαν για τη διατήρηση του προσωπικού απόρρητου, ούτως ώστε να εξασφαλιστεί κάποιο επίπεδο άνεσης και σιγουριάς για περισσότερο ακριβείς απαντήσεις. Κάποια άλλα πολύ σημαντικά στοιχεία, είναι η διαφύλαξη της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και όλες οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν έχουν χρησιμοποιηθεί μόνο για το σκοπό της έρευνας.

3.8 Χρονοδιαγράμματα και σχεδιασμός έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις 10 Ιανουαρίου 2023 μέχρι τις 10 Φεβρουαρίου 2023, σε ιδιωτικό οργανισμό της Κύπρου, στην Ελεύθερη περιοχή Αμμοχώστου. Η έρευνα της τρέχουσας διατριβής έχει αποφασισθεί να είναι ποσοτική. Το δείγμα του πληθυσμού επιλέχθηκε τυχαία και αποτελείται από εργαζομένους που προσεγγίστηκαν στο χώρο εργασίας τους. Οι υπάλληλοι είναι διευθυντικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό, γραμματειακό προσωπικό, καθαρίστριες, βοηθοί, κλητήρες, φύλακες-φρουροί. Η έρευνα στηρίχθηκε σε αυτό-συμπλήρωση η οποία δεν απαιτούσε πάνω από 4-5 λεπτά. Επίσης, η συμπλήρωσή τους έγινε ανώνυμα, χωρίς τη μεσολάβηση του ερευνητή. Δόθηκαν προσωπικά από τον ερευνητή και παραλαμβάνονταν συγκεντρωτικά ανά τμήμα σε ειδικό χώρο παραλαβής της εξωτερικής αλληλογραφίας. Με αυτό το τρόπο έχει εξασφαλισθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των απαντήσεων. Το ερωτηματολόγιο έχει συμπληρωθεί από 96 εργαζομένους του συγκεκριμένου ιδιωτικού οργανισμού.

3.9 Στατιστική ανάλυση

Η έρευνα αυτή κάνει χρήση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης μέσω του λογισμικού προγράμματος excel. Η περιγραφική στατιστική ασχολείται με τις μεθόδους οργάνωσης, απλοποίησης, σύνοψης και παρουσίασης των διάφορων δεδομένων με τρόπο κατανοητό και εύχρηστο. Σε αυτή την κατηγορία υπάρχουν πολλές τεχνικές, αλλά γίνεται χρήση του μέσου όρου, δηλαδή της μέσης τιμής, της τυπικής απόκλισης και των ποσοστών (%).

3.10 Αδυναμίες

Μέχρι στιγμής δεν παρουσιάστηκε καμία αδυναμία, όμως υπάρχει κάποιος προβληματισμός σχετικά με το ότι δεν υπάρχει δυνατότητα ελέγχου της ειλικρίνειας των απαντήσεων των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα Έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τους παράγοντες και τα κίνητρα για την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου και συγκεκριμένα στην ελεύθερη περιοχή Αμμοχώστου. Δόθηκαν 100 ερωτηματολόγια εκ των οποίων τα 96 επιστράφηκαν, τα υπόλοιπα 4 ερωτηματολόγια δεν επιστράφηκαν για κάποιους λόγους.

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

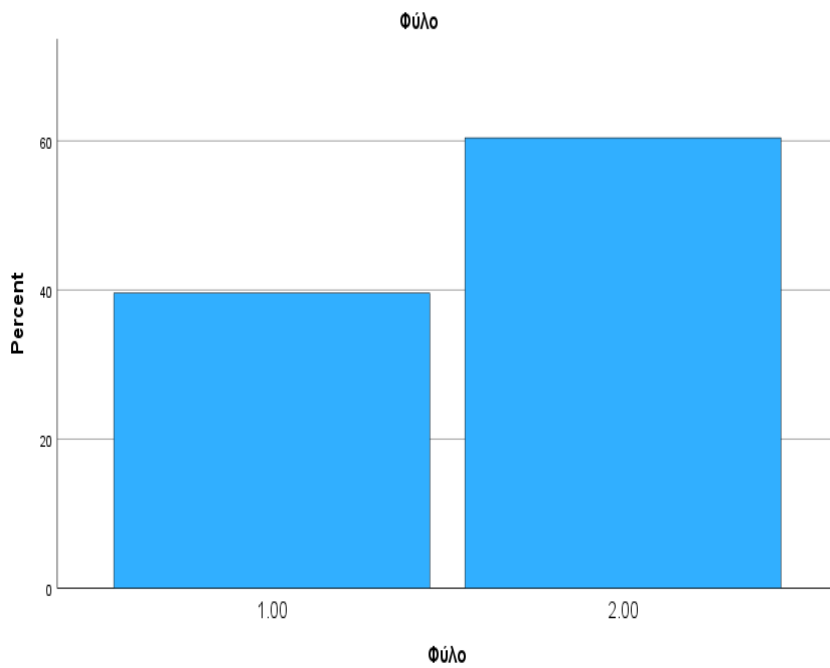
Στην αρχή του ερωτηματολογίου αφορά δημογραφικά στοιχεία των ιδιωτών εργαζομένων.

Φύλο

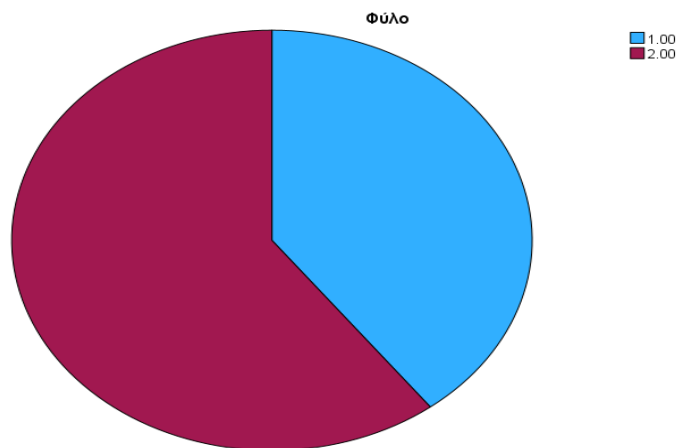
Η πρώτη ερώτηση αφορά το φύλο των ερωτηθέντων. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 1, το ραβδόγραμμα 1 και από το κυκλικό διάγραμμα 1 απαντήθηκε από 96 άτομα. Πιο συγκεκριμένα συμμετείχαν 38 άνδρες με ποσοστό 39.6% και 58 γυναίκες με ποσοστό 60.4%.

Φύλο	N	%
Άνδρες (1)	38	39.6%
Γυναίκες (2)	58	60.4%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 1: Φύλο



Ραβδόγραμμα 1: Φύλο



Κυκλικό διάγραμμα 1: Φύλο

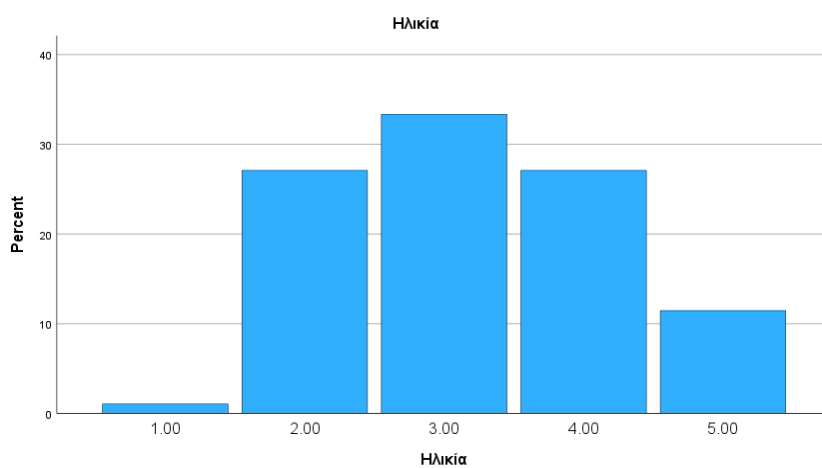
Ηλικία

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε την ηλικία των ατόμων που συμμετείχε στην έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η πλειοψηφία των εργαζομένων κυμαίνεται μεταξύ των ηλικιών 36-45 με ποσοστό 33,3%, με ποσοστό 1% κυμαίνονται οι ηλικίες μέχρι 25

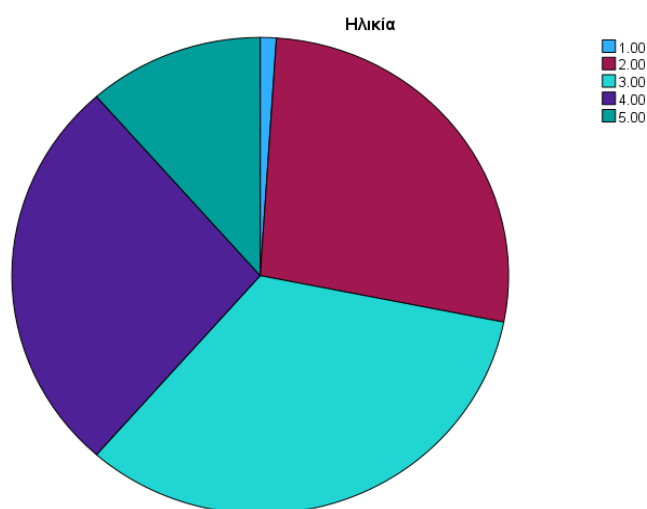
ετών, με ποσοστό 27,1% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 και με ποσοστό 11,5% κυμαίνονται οι ηλικίες 56 και άνω (πίνακας 2, ραβδόγραμμα 2, κυκλικό διάγραμμα 2).

Ηλικία	N	%
Μέχρι 25 ετών (1)	1	1.0%
26-35 (2)	26	27.1%
36-45 (3)	32	33.3%
46-55 (4)	26	27.1%
56 και άνω (5)	11	11.5%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 2: Ηλικία



Ραβδόγραμμα 2: Ηλικία



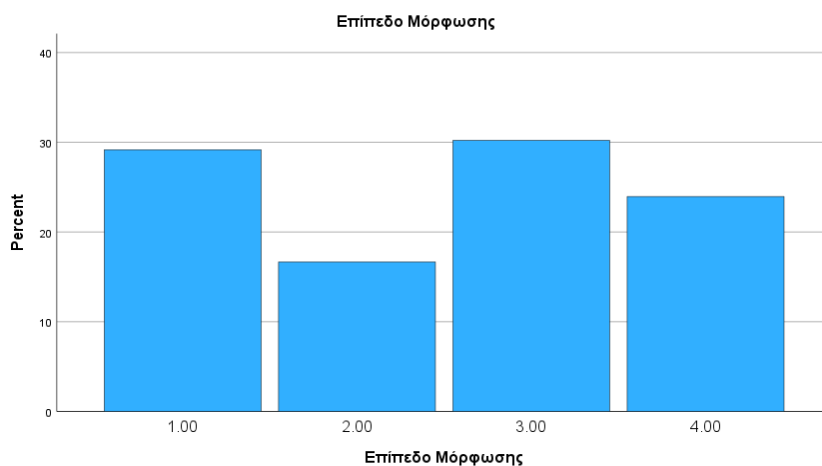
Κυκλικό διάγραμμα 2: Ηλικία

Επίπεδο Μόρφωσης

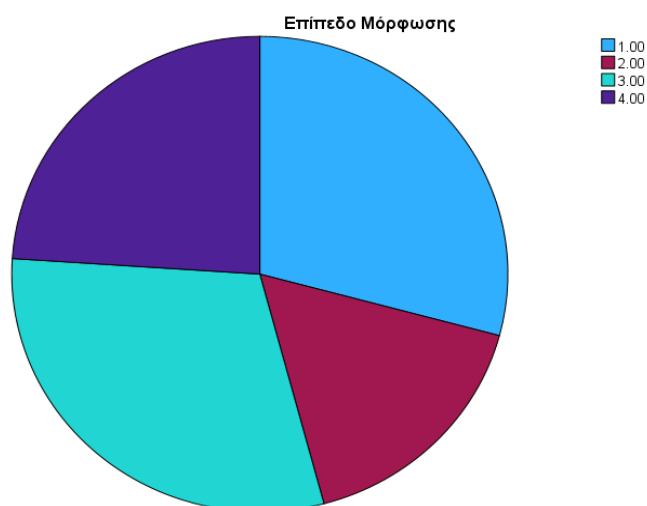
Έπειτα οι εργαζόμενοι καλούνταν να συμπληρώσουν το επίπεδο μόρφωσής τους. Οι περισσότεροι με ποσοστό 30,2% είναι κάτοχοι πτυχίου, στη συνέχεια με ποσοστό 29,2% είναι κάτοχοι Απολυτηρίου Λυκείου. Με ποσοστό 24% και 16,7% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου και Κάτοχοι Διπλώματος αντίστοιχα. Από τους ερωτώμενους δεν υπήρχε κανείς να είναι κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου (πίνακας 3, ραβδόγραμμα 3, κυκλικό διάγραμμα 3).

Επίπεδο Μόρφωσης	N	%
Απόφοιτοι Λυκείου (1)	28	29.2%
Κάτοχοι Διπλώματος (2)	16	16.7%
Κάτοχοι Πτυχίου (3)	29	30.2%
Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου (4)	23	24.0%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 3: Επίπεδο Μόρφωσης



Ραβδόγραμμα 3: Επίπεδο Μόρφωσης



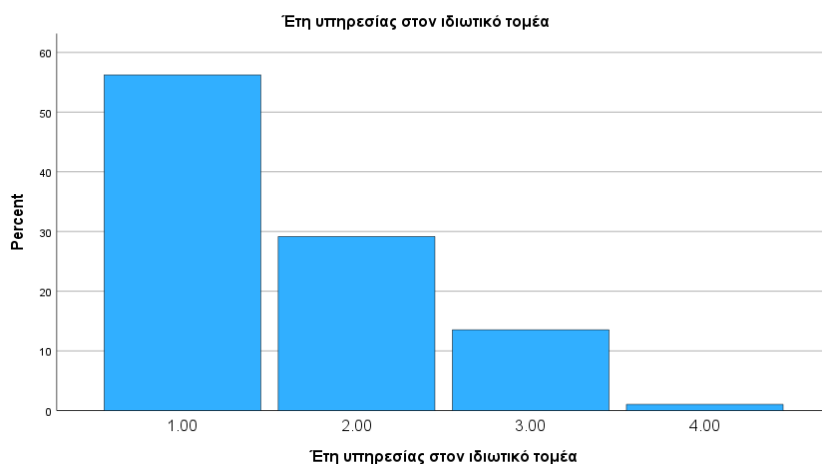
Κυκλικό διάγραμμα 3: Επίπεδο Μόρφωσης

Έτη υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα

Η τέταρτη ερώτηση αφορούσε τα έτη υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το μεγαλύτερο ποσοστό με 56,3% εργάζεται για 0-10 έτη, ποσοστό 29,2% εργάζεται 10-20 έτη, 13,5% εργάζεται 21-30 και ποσοστό 1% εργάζεται 31-40 έτη (πίνακας 4, ραβδόγραμμα 4, κυκλικό διάγραμμα 4).

Έτη υπηρεσίας στον Ιδιωτικό Τομέα	N	%
Λιγότερα από 10 (1)	54	56.3%
10-20 έτη (2)	28	29.2%
21-30 έτη (3)	13	13.5%
31-40 έτη (4)	1	1.0%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 4: Έτη υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα



Ραβδόγραμμα 4: Έτη υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα



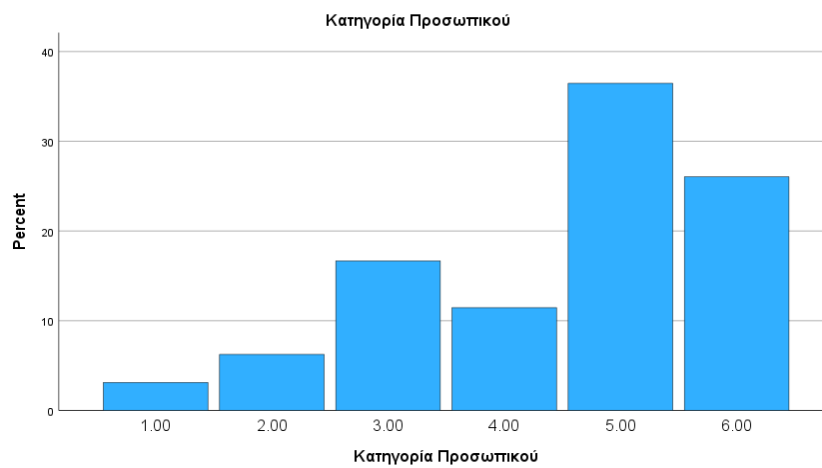
Κυκλικό διάγραμμα 4: Έτη υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα

Κατηγορία Προσωπικού

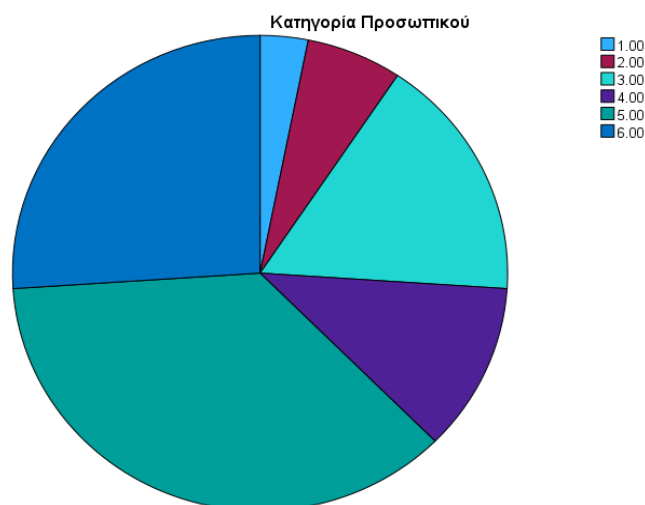
Στη συνέχεια, στην 4^η ερώτηση της έρευνας, ρωτήθηκαν για την κατηγορία προσωπικού τους. Η μεγαλύτερη πλειονότητα των εργαζομένων, 36,5%, είναι ωρομίσθιο προσωπικό, το 26% είναι άλλο προσωπικό, το 16,7% είναι διοικητικό/γραμματειακό προσωπικό, το 11,5% είναι τεχνικό προσωπικό, 6,3% είναι ανώτερο προσωπικό και μόλις 3,1% είναι ανώτατο προσωπικό. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 5, στο ραβδόγραμμα 5 και στο κυκλικό διάγραμμα 5 που ακολουθούν.

Κατηγορία Προσωπικού	N	%
Ανώτατο Προσωπικό (1)	3	3.1%
Ανώτερο Προσωπικό (2)	6	6.3%
Διοικητικό/Γραμματειακό Προσωπικό (3)	16	16.7%
Τεχνικό Προσωπικό (4)	11	11.5%
Ωρομίσθιο (5)	35	36.5%
Άλλο Προσωπικό (6)	25	26.0%
Σύνολο	96	100%

Πίνακας 5: Κατηγορία Προσωπικού



Ραβδόγραμμα 5: Κατηγορία Προσωπικού



Κυκλικό διάγραμμα 5: Κατηγορία Προσωπικού

4.2 Συστήματα παρακίνησης στον συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα

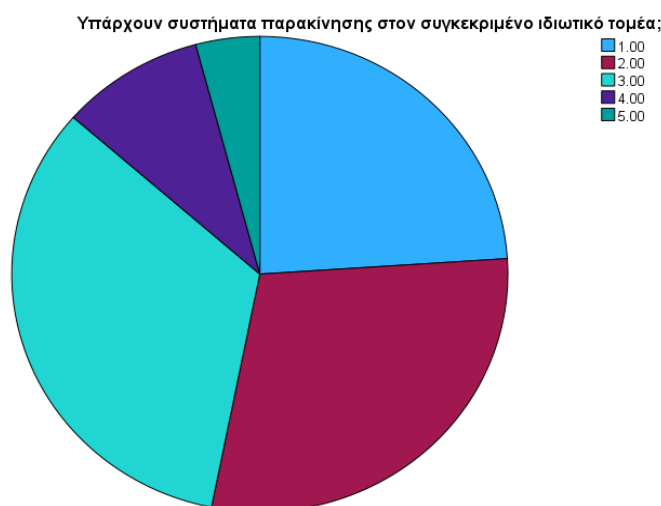
Στην όγδοη ερώτηση ζητήθηκε η άποψη των εργαζομένων σχετικά με το αν υπάρχουν συστήματα παρακίνησης στον συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην κλίμακα 1 μέχρι το 5 για το βαθμό ικανοποίησης τους από την κάθε δήλωση (καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ και πάρα πολύ). Όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 6, στο ραβδόγραμμα 6 και επίσης στο κυκλικό διάγραμμα 6, το 1/3 των ερωτηθέντων, το 33,3%, απάντησε αρκετά, ακολουθούν με 29,2% αυτοί που απάντησαν λίγο, 24% απάντησαν καθόλου. Δυστυχώς, ελάχιστοι έχουν απαντήσει πολύ και πάρα πολύ , 9,4% και 4,2% αντίστοιχα.

Συστήματα παρακίνησης	N	%
Καθόλου (1)	23	24.0%
Λίγο (2)	28	29.2%
Αρκετά (3)	32	33.3%
Πολύ (4)	9	9.4%
Πάρα πολύ (5)	4	4.2%
Σύνολο	96	100%

Πίνακας 6: Υπάρχουν συστήματα παρακίνησης στον συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα;



Ραβδόγραμμα 6: Υπάρχουν συστήματα παρακίνησης στον συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα;



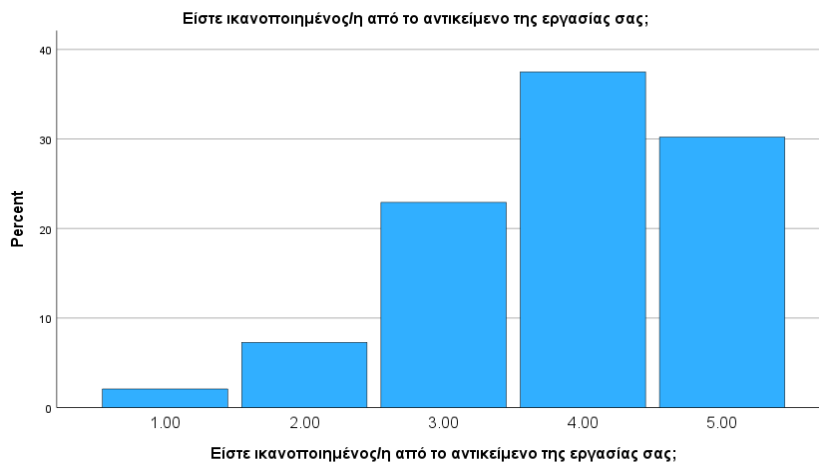
Κυκλικό διάγραμμα 6: Υπάρχουν συστήματα παρακίνησης στον συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα;

Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;

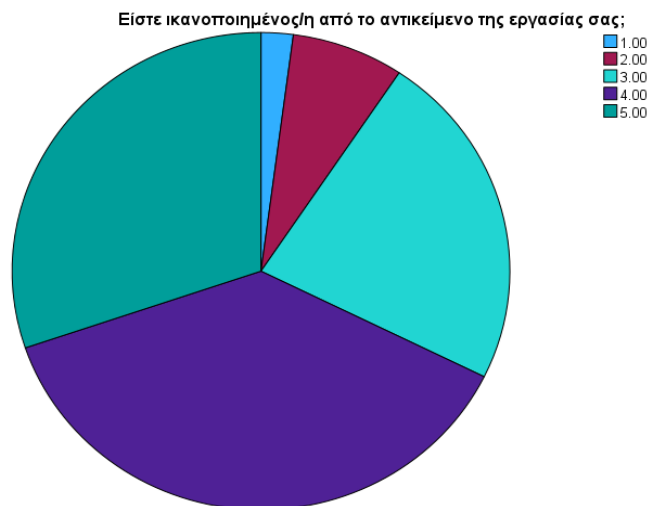
Ακολουθώντας στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους. Όπως αναλύονται πάρα κάτω, το 37,5% και 30,2% απάντησαν πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα. Με βάση αυτά τα δύο ποσοστά, 67,7%, είναι ένα πολύ καλό ποσοστό στο σύνολο των εργαζομένων στον συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα, οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι με το αντικείμενο που απασχολούνται. Το 22,9%, υποστηρίζει ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι και ακολουθούν τα ποσοστά 7,3% οι οποίοι είναι λίγο ικανοποιημένοι και τέλος το 2,1% υποστηρίζει ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 7, στο ραβδόγραμμα 7 και στο κυκλικό διάγραμμα 7 που ακολουθούν.

Ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας	N	%
Καθόλου (1)	2	2.1%
Λίγο (2)	7	7.3%
Αρκετά (3)	22	22.9%
Πολύ (4)	36	37.5%
Πάρα πολύ (5)	29	30.2%
Σύνολο	96	100%

Πίνακας 7: Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;



Ραβδόγραμμα 7: Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;



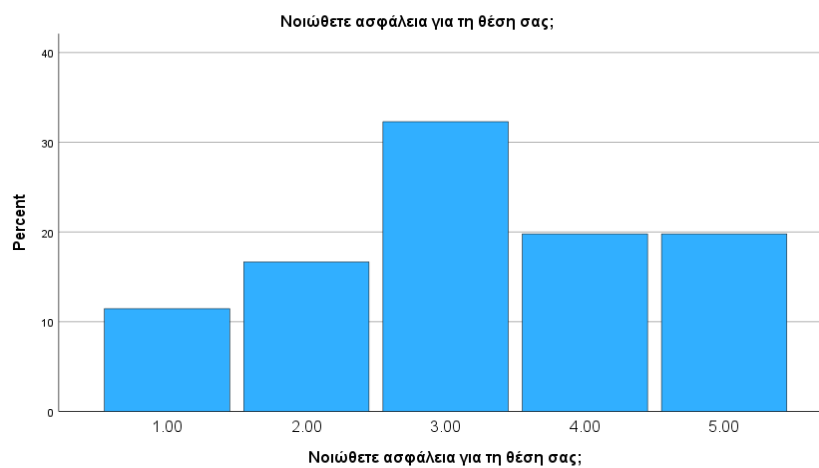
Κυκλικό διάγραμμα 7: Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;

Νοιώθετε ασφάλεια για τη θέση σας;

Όσον αφορά το αίσθημα ασφάλειας για τη θέση των εργαζομένων, διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 32,3% νοιώθει αρκετά ασφαλείς για τη θέση τους στον οργανισμό και το μικρότερο ποσοστό 11,5% δεν νοιώθει καθόλου ασφαλείς. Ακολουθεί το ποσοστό 19,8% που νοιώθουν πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι, και το 16,7% των συμμετεχόντων νοιώθει λίγο ικανοποιημένοι από την ασφάλεια που τους προσφέρει η θέση εργασίας τους. (πίνακας 8, ραβδόγραμμα 8, κυκλικό διάγραμμα 8).

Νοιώθετε ασφάλεια για τη θέση σας;	N	%
Καθόλου (1)	11	11.5%
Λίγο (2)	16	16.7%
Αρκετά (3)	31	32.3%
Πολύ (4)	19	19.8%
Πάρα πολύ (5)	19	19.8%
Σύνολο	96	100%

Πίνακας 8: Νοιώθετε ασφάλεια για τη θέση σας;



Ραβδόγραμμα 8: Νοιώθετε ασφάλεια για τη θέση σας;



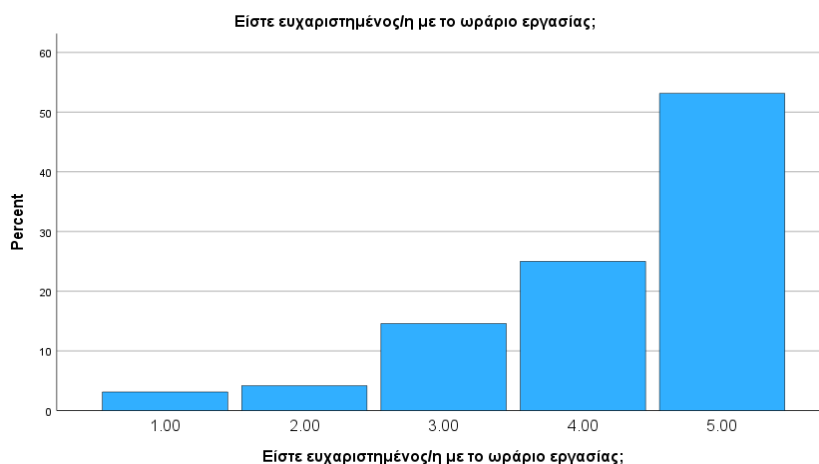
Κυκλικό διάγραμμα 8: Νοιώθετε ασφάλεια για τη θέση σας;

Είστε ευχαριστημένος/η με το ωράριο εργασίας;

Η ερώτηση σχετίζεται με το ωράριο εργασίας το οποίο, συμπεριλαμβάνει το ημερήσιο το νυκτερινό και τις βάρδιες. Στον πίνακα 9, στο ραβδόγραμμα 9 και στο κυκλικό διάγραμμα 9 που ακολουθούν, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα σχετικά με το πόσο είναι ευχαριστημένοι με το ωράριο. Διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 53,1%, είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι με το ωράριο εργασίας τους. Το ωράριο της εργασίας είναι λογικό και ανθρώπινο, 37,5 ώρες την εβδομάδα απασχόλησης, δηλαδή 7,5 ώρες την ημέρα. Ενώ, το ποσοστό του προσωπικού που δήλωσε καθόλου και λίγο είναι πολύ μικρό ποσοστό 3,1% και 4,2% αντίστοιχα και αυτό ίσως συμβαίνει λόγω του ότι υπάρχει και η μειοψηφία των εργαζομένων που ανήκουν στην κατηγορία του νυκτερινού ωραρίου ή του ωραρίου της βάρδιας. Ακολούθως, το ¼ των ερωτηθέντων, δηλαδή με ποσοστό 25% είναι πολύ ευχαριστημένοι με το ωράριο εργασίας τους και με ποσοστό 14,6% είναι αρκετά ικανοποιημένοι.

Είστε ευχαριστημένος/η με το ωράριο εργασίας;	N	%
Καθόλου (1)	3	3.1%
Λίγο (2)	4	4.2%
Αρκετά (3)	14	14.6%
Πολύ (4)	24	25.0%
Πάρα πολύ (5)	51	53.1%
Σύνολο	96	100%

Πίνακας 9: Είστε ευχαριστημένος/η με το ωράριο εργασίας;



Ραβδόγραμμα 9: Είστε ευχαριστημένος/η με το ωράριο εργασίας;



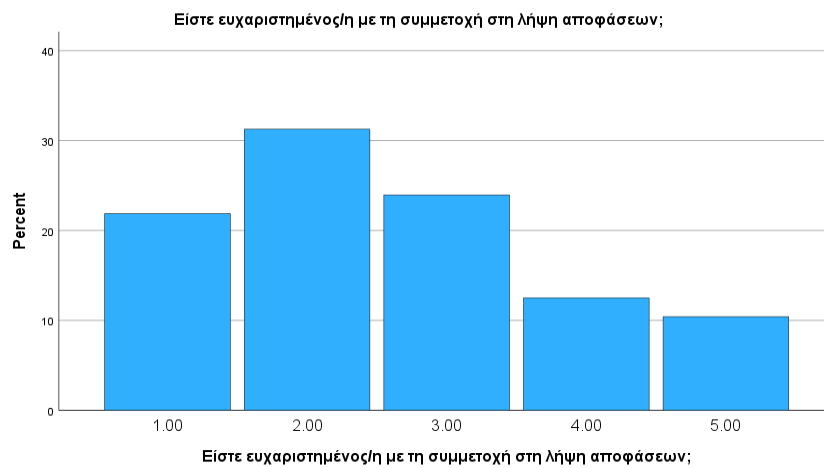
Κυκλικό διάγραμμα 9: Είστε ευχαριστημένος/η με το ωράριο εργασίας;

Είστε ευχαριστημένος/η με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;

Στην 11^η ερώτηση του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να εκφράσουν σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι ως προς τη δήλωση αν είναι ευχαριστημένοι με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Το 31,3% δήλωσε ότι είναι λίγο ευχαριστημένοι, το 24% και το 21,9% δήλωσε ότι είναι αρκετά και καθόλου αντίστοιχα. Το 12,5% είναι πολύ ευχαριστημένοι και ένα πολύ μικρό ποσοστό, μόλις 10,4% δήλωσε ότι είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 10, στο ραβδόγραμμα 10 και στο κυκλικό διάγραμμα 10 που ακολουθούν.

Είστε ευχαριστημένος/η με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;	N	%
Καθόλου (1)	21	21.9%
Λίγο (2)	30	31.3%
Αρκετά (3)	23	24.0%
Πολύ (4)	12	12.5%
Πάρα πολύ (5)	10	10.4%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 10: Είστε ευχαριστημένος/η με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;



Ραβδόγραμμα 10: Είστε ευχαριστημένος/η με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;



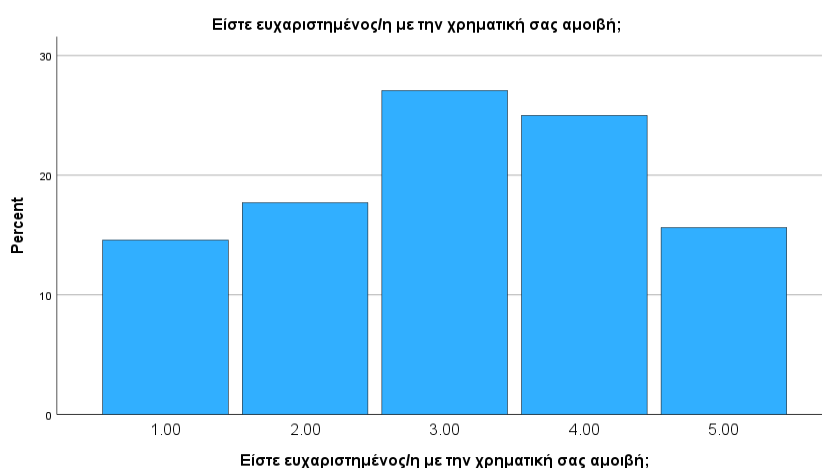
Κυκλικό διάγραμμα 10: Είστε ευχαριστημένος/η με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;

Είστε ευχαριστημένος/η με τη χρηματική σας αμοιβή;

Η επόμενη ερώτηση σχετίζεται σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι ερωτηθέντες με τη χρηματική τους αμοιβή. Στον πίνακα 11, στο ραβδόγραμμα 11 και στο κυκλικό διάγραμμα 11 που ακολουθούν, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα σχετικά με το πόσο είναι ευχαριστημένοι με τη χρηματική αμοιβή. Διαπιστώνουμε ότι με ποσοστό 27,1% των εργαζομένων είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το ¼ των εργαζομένων, με ποσοστό 25%, είναι πολύ ευχαριστημένοι με την χρηματική τους αμοιβή, με ποσοστό 17,7% είναι λίγο, 15,6% και 14,6% είναι πάρα πολύ και καθόλου αντίστοιχα.

Είστε ευχαριστημένος/η με την χρηματική σας αμοιβή;	N	%
Καθόλου (1)	14	14.6%
Λίγο (2)	17	17.7%
Αρκετά (3)	26	27.1%
Πολύ (4)	24	25.0%
Πάρα πολύ (5)	15	15.6%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 11: Είστε ευχαριστημένος/η με την χρηματική σας αμοιβή;



Ραβδόγραμμα 11: Είστε ευχαριστημένος/η με την χρηματική σας αμοιβή;



Κυκλικό διάγραμμα 11: Είστε ευχαριστημένος/η με την χρηματική σας αμοιβή;

Είστε ευχαριστημένος/η με τον αριθμό αδειών που σας παρέχει η εργασία σας;

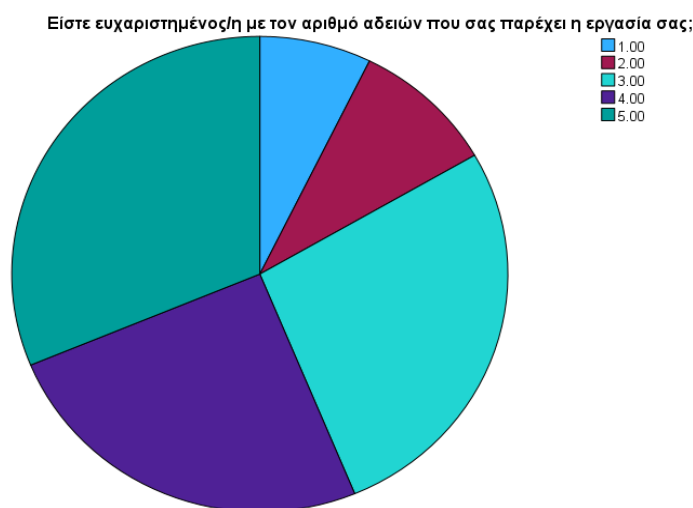
Μια άλλη εικόνα φαίνεται να παρουσιάζεται στον πίνακα 12, στο ραβδόγραμμα 12 και στο κυκλικό διάγραμμα 12 που ακολουθούν, σχετικά με τον αριθμό αδειών που τους παρέχει ο Οργανισμός. Υπάρχει ένας ικανοποιητικός βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων με ένα ποσοστό της τάξης του 31,3% να απαντά πάρα πολύ, 27,1% να απαντά αρκετά πολύ το 25%. Ενώ το μικρό ποσοστό της τάξης του 7,3% απάντησε δεν είναι καθόλου ευχαριστημένο και το 9,4% είναι λίγο ευχαριστημένο.

Είστε ευχαριστημένος/η με τον αριθμό αδειών που σας παρέχει η εργασία σας;	N	%
Καθόλου (1)	7	7.3%
Λίγο (2)	9	9.4%
Αρκετά (3)	26	27.1%
Πολύ (4)	24	25.0%
Πάρα πολύ (5)	30	31.3%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 12: Είστε ευχαριστημένος/η με τον αριθμό αδειών που σας παρέχει η εργασία σας;



Ραβδόγραμμα 12: Είστε ευχαριστημένος/η με τον αριθμό αδειών που σας παρέχει η εργασία σας;



Κυκλικό διάγραμμα 12: Είστε ευχαριστημένος/η με τον αριθμό αδειών που σας παρέχει η εργασία σας;

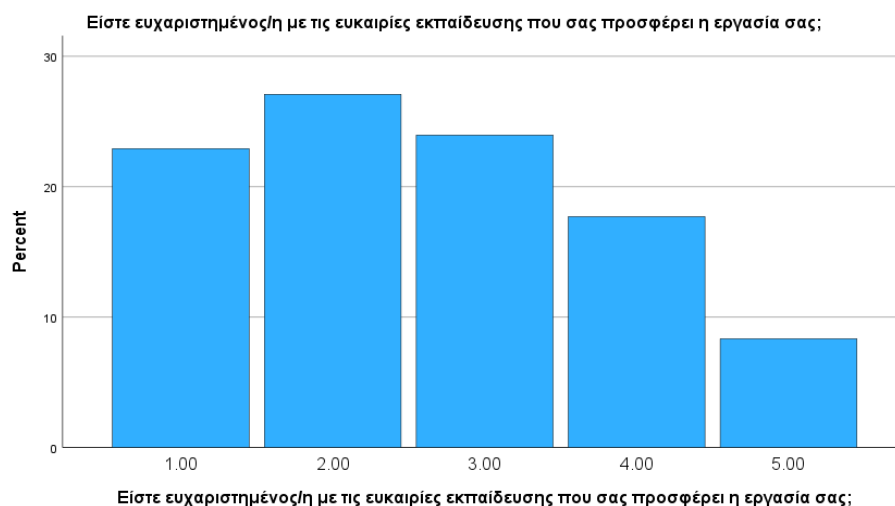
Είστε ευχαριστημένος/η με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που σας προσφέρει η εργασία σας;

Στην 14^η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να εκφράσουν τον βαθμό ικανοποίησης ως προς τη δήλωση αν είναι ευχαριστημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που τους προσφέρει η εργασία τους. Τα ποσοστά που απάντησαν λίγο, αρκετά και καθόλου αποτελούν την πλειοψηφία που αυτό δείχνει απογοήτευση και είναι ένα μέτρο που χρίζει ιδιαίτερης διόρθωσης. Ακολουθεί το ποσοστό 17,7% που είναι πολύ ευχαριστημένοι και με μικρό ποσοστό 8,3% που είναι πάρα πολύ

ευχαριστημένοι. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 13, στο ραβδόγραμμα 13 και στο κυκλικό διάγραμμα 13 που ακολουθούν.

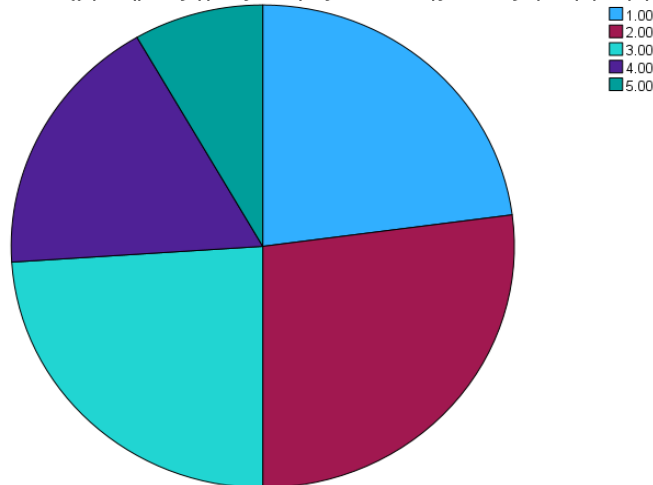
Είστε ευχαριστημένος/η με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που σας προσφέρει η εργασία σας;	N	%
Καθόλου (1)	22	22.9%
Λίγο (2)	26	27.1%
Αρκετά (3)	23	24.0%
Πολύ (4)	17	17.7%
Πάρα πολύ (5)	8	8.3%
Σύνολο	96	100%

Πίνακας 13: Είστε ευχαριστημένος/η με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που σας προσφέρει η εργασία σας;



Ραβδόγραμμα 13: Είστε ευχαριστημένος/η με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που σας προσφέρει η εργασία σας;

Είστε ευχαριστημένος/η με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που σας προσφέρει η εργασία σας;



Κυκλικό διάγραμμα 13: Είστε ευχαριστημένος/η με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που σας προσφέρει η εργασία σας;

Μέσω της λειτουργίας της παρακίνησης, ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα της Κύπρου;

Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά για κάθε ερώτηση το ποσοστό, το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση για τις ερωτήσεις που σχετίζονται με τους παράγοντες παρακίνησης των ερωτώμενων. Σημαντικότερος παράγοντας εργασιακής παρακίνησης παρουσιάζεται το «ωράριο εργασίας». Ως προς το ωράριο, δηλώνουν πολύ έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι (Μ.Ο. 4,21) και αποτελεί την ερώτηση που συγκέντρωσε τον υψηλότερο μέσο όρο από όλες που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Αυτό δείχνει πολλά θετικά οφέλη που μπορεί να επιφέρει στον οργανισμό και οπωσδήποτε στον εργαζόμενο. Έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων, δεν προκαλεί ένταση, πίεση και αφιερώνουν τον απαραίτητο χρόνο στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Αναφορικά για το «αντικείμενο εργασίας» φαίνεται να είναι πολύ ευχαριστημένοι (Μ.Ο. 3,86). Έχουν την ανάγκη να εργάζονται σε ένα ελκυστικό περιβάλλον, το οποίο η φύση της εργασίας τους ικανοποιεί. Σχετικά με τον «αριθμό αδειών» που παρέχει η εργασία, φαίνεται επίσης να είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι (Μ.Ο. 3,64). Ως προς την «ασφάλεια για τη θέση» και «την χρηματική αμοιβή» είναι αρκετά ικανοποιημένοι (Μ.Ο. 3,2) και (Μ.Ο. 3,09) αντίστοιχα. Έτσι, ο Οργανισμός μέσω των αμοιβών και της μονιμότητας, αυξάνει την προσδοκία των εργαζομένων για τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής όπου το αποτέλεσμα είναι η ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα συνάδουν με πολλές θεωρίες και

αναφορές μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία. Επιβεβαιώνονται μέσα από τη θεωρία των Maslow, A., (1943), Herzberg, F., (1959), Lawler, E., & Porter, L., (1967) και Locke, E.A., (1976). Δεν είναι ικανοποιημένοι ως προς τις «ευκαιρίες εκπαίδευσης» που προσφέρει η εργασία (Μ.Ο. 2,61) και ως προς τη «συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων» (Μ.Ο. 2,58) αντίστοιχα. Εν τέλει, κυριαρχεί μια απογοήτευση στο συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο. 2,41). Τα άτομα μαθαίνουν καλύτερα και γρηγορότερα όταν παρακινούνται για να πετύχουν το στόχο McClelland, D., (1961).

□

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Από ελάχιστο μέχρι μέγιστο (%)					Μ.Ο.	Τ.Α.
	1	2	3	4	5		
6. Υπάρχουν συστήματα παρακίνησης στον συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα;	2.41	29.2	33.3	9.4	4.2	2.41	1.08
7. Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;	2.1	7.3	22.9	37.5	30.2	3.86	1
8. Νοιώθετε ασφάλεια για τη θέση σας;	11.5	16.7	32.3	19.8	19.8	3.2	1.26
9. Είστε ευχαριστημένος/η με το ωράριο εργασίας;	3.1	4.2	14.6	25	53.1	4.21	1.05
11. Είστε ευχαριστημένος/η με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;	21.9	31.3	24	12.5	10.4	2.58	1.25
12. Είστε ευχαριστημένος/η με την χρηματική σας αμοιβή;	14.6	17.7	27.1	25	15.6	3.09	1.28
13. Είστε ευχαριστημένος/η με τον αριθμό αδειών που σας παρέχει η εργασία σας;	7.3	9.4	27.1	25	31.3	3.64	1.22

14. Είστε ευχαριστημένος/η με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που σας προσφέρει η εργασία σας;	22.9	27.1	24	17.7	8.3	2.61	1.25
--	------	------	----	------	-----	------	------

Πίνακας 14

4.3 Κίνητρα για την επαγγελματική ικανοποίηση

Σας προσφέρονται κίνητρα για την επαγγελματική σας ικανοποίηση;

Μια πολύ διαφορετική εικόνα φαίνεται να παρουσιάζεται σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας αν προσφέρονται κίνητρα για την επαγγελματική ικανοποίηση των ιδιωτών εργαζομένων στον συγκεκριμένο Οργανισμό. Δυστυχώς, το ποσοστό 38,5%, δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένο, το οποίο είναι ανησυχητικά υψηλό. Επίσης, το ποσοστό 32,3% που είναι λίγο ευχαριστημένοι, το οποίο είναι, επίσης, ένα υψηλό ποσοστό έλλειψης επαγγελματικής ικανοποίησης από την προσφορά των κινήτρων. Ακολουθούν τα ποσοστά 15,6% και 11,5% είναι αρκετά και πολύ αντίστοιχα. Ένα πάρα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 2,1% το οποίο είναι θετικό στην προσφορά κινήτρων. Τα αποτελέσματα αυτά αναλύονται στον πίνακα 14, στο ραβδόγραμμα 14 και στο κυκλικό διάγραμμα 14 που ακολουθούν.

Σας προσφέρονται κίνητρα για την επαγγελματική σας ικανοποίηση;	N	%
Καθόλου (1)	37	38.5%
Λίγο (2)	31	32.3%
Αρκετά (3)	15	15.6%
Πολύ (4)	11	11.5%
Πάρα πολύ (5)	2	2.1%
Σύνολο	96	100%

Πίνακας 15: Σας προσφέρονται κίνητρα για την επαγγελματική σας ικανοποίηση;



Ραβδόγραμμα 14: Σας προσφέρονται κίνητρα για την επαγγελματική σας ικανοποίηση;



Κυκλικό διάγραμμα 14: Σας προσφέρονται κίνητρα για την επαγγελματική σας ικανοποίηση;

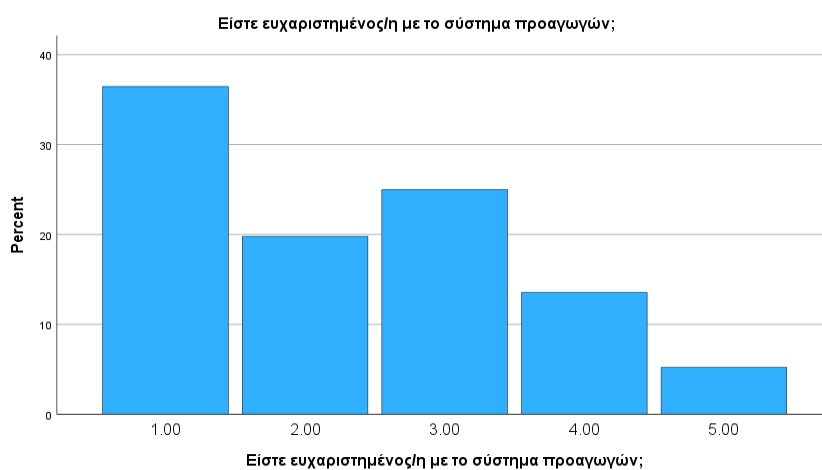
Είστε ευχαριστημένος/η με το σύστημα προαγωγών;

Τα πιο κάτω διάγραμμα 15, ραβδόγραμμα 15 και κυκλικό διάγραμμα 15, εξετάζουν πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, με το σύστημα προαγωγών. Η πλειοψηφία δεν είναι ευχαριστημένοι, αφού η απάντηση καθόλου επιλέχθηκε από το 36,5% των εργαζομένων. Το 25% των συμμετεχόντων είναι αρκετά ευχαριστημένοι, το 19,8% είναι λίγο ευχαριστημένοι και το 13,5% είναι πολύ. Δυστυχώς, μόνο το 5,2% είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι, έτσι θα ήταν καλό το

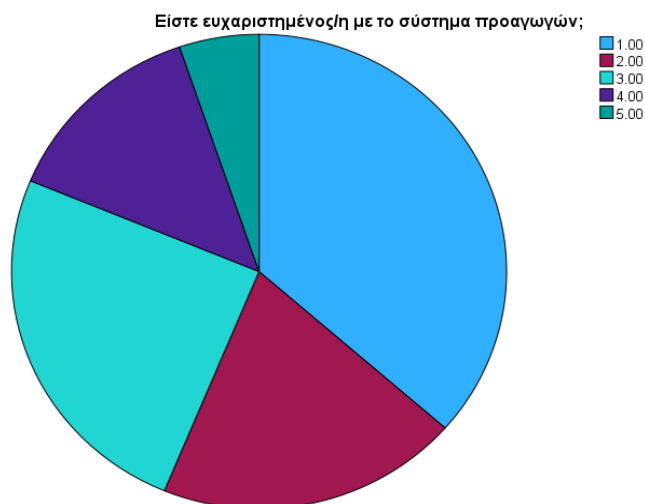
σύστημα προαγωγών του συγκεκριμένου ιδιωτικού τομέα χρίζει επαναξιολόγησης, διότι η μη ικανοποίηση και δυσαρέσκεια των εργαζομένων είναι εμφανής.

Είστε ευχαριστημένος/η με το σύστημα προαγωγών;	N	%
Καθόλου (1)	35	36.5%
Λίγο (2)	19	19.8%
Αρκετά (3)	24	25.0%
Πολύ (4)	13	13.5%
Πάρα πολύ (5)	5	5.2%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 16: Είστε ευχαριστημένος/η με το σύστημα προαγωγών;



Ραβδόγραμμα 15: Είστε ευχαριστημένος/η με το σύστημα προαγωγών;



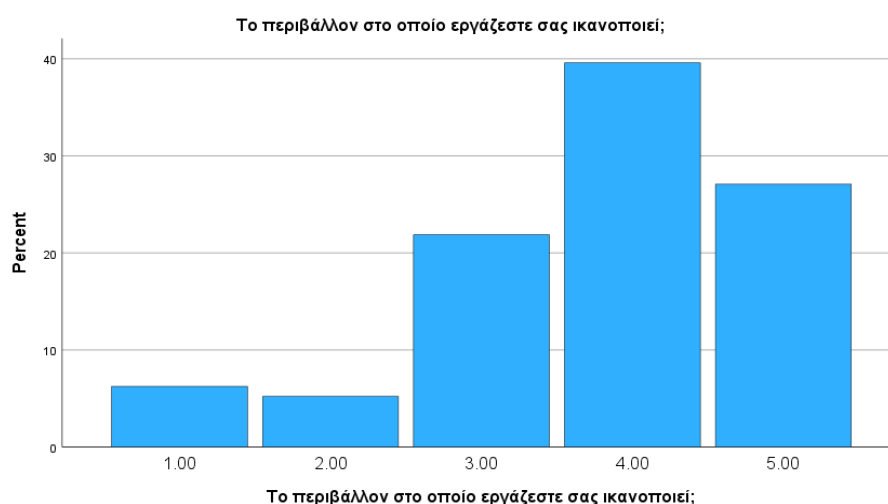
Κυκλικό διάγραμμα 15: Είστε ευχαριστημένος/η με το σύστημα προαγωγών;

Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε σας ικανοποιεί;

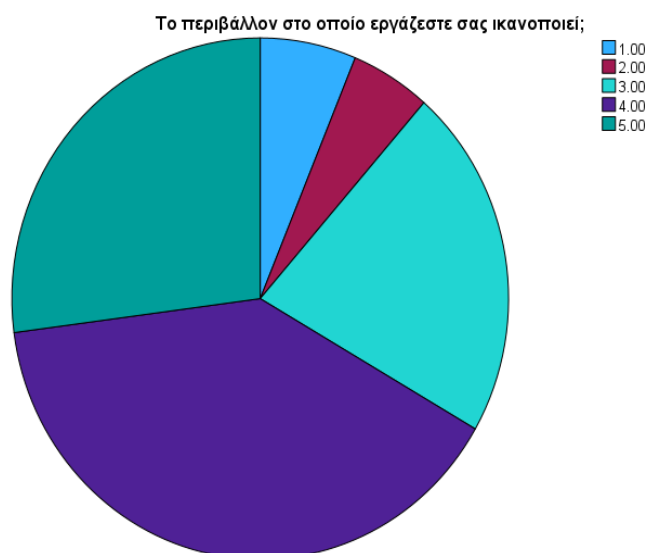
Εν συνεχεία, στην ερώτηση 16 όσον αφορά το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες αν τους ικανοποιεί, παρατηρούμε ότι το 39,6% και το 27,1% τους ικανοποιεί πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα. Αυτό είναι πολύ ευχάριστο τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον ιδιωτικό Οργανισμό. Έπειτα, το 21,9% είναι αρκετά ικανοποιημένο και δύο μικρά ποσοστά της τάξης του 6,3% και 5,2% είναι καθόλου και λίγο ικανοποιημένο από το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται (πίνακας 16, ραβδόγραμμα 16, κυκλικό διάγραμμα 16).

Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε σας ικανοποιεί;	N	%
Καθόλου (1)	6	6.3%
Λίγο (2)	5	5.2%
Αρκετά (3)	21	21.9%
Πολύ (4)	38	39.6%
Πάρα πολύ (5)	26	27.1%
Σύνολο	96	100%

Πίνακας 17: Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε σας ικανοποιεί;



Ραβδόγραμμα 16: Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε σας ικανοποιεί;



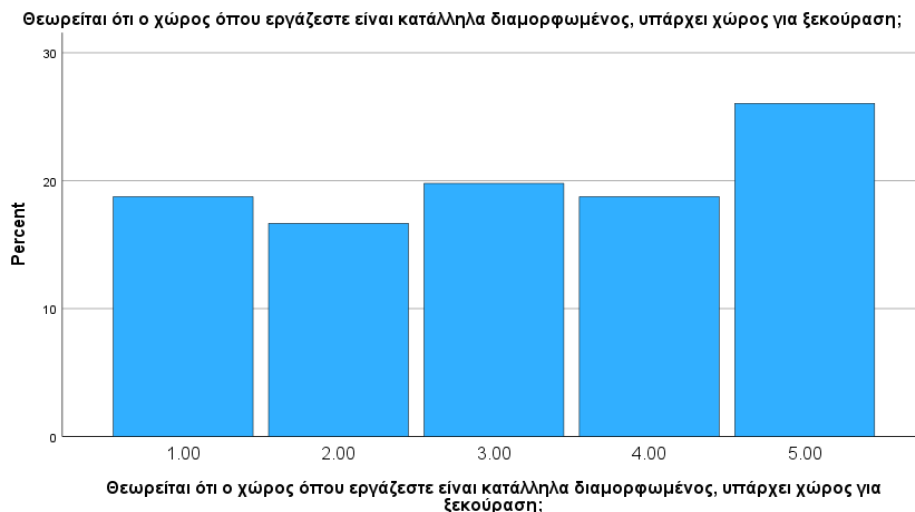
Κυκλικό διάγραμμα 16: Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε σας ικανοποιεί;

Θεωρείται ότι ο χώρος όπου εργάζεστε είναι κατάλληλα διαμορφωμένος, υπάρχει χώρος για ξεκούραση;

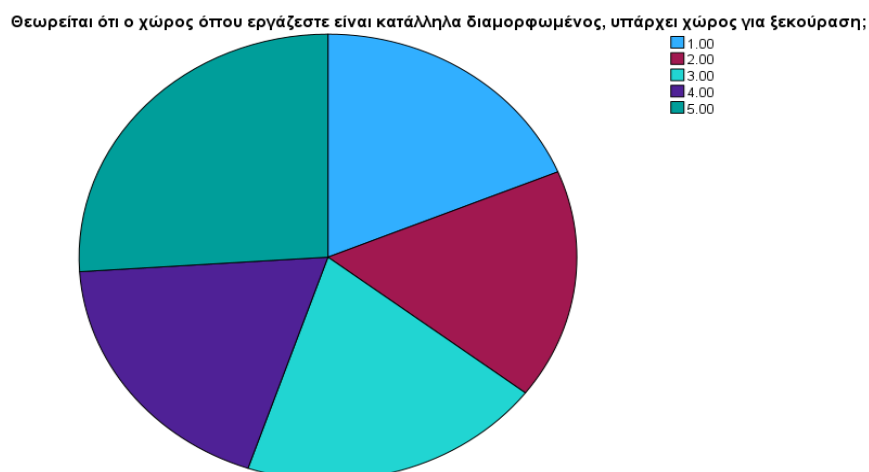
Σύμφωνα με τις απαντήσεις της 17^{ης} ερώτησης, προκύπτει ότι περίπου μόνο το ¼ των εργαζομένων, το 26%, θεωρούν ότι ο εργασιακός τους χώρος είναι κατάλληλα διαμορφωμένος για ξεκούραση. Το 19,8% πιστεύει ότι είναι αρκετά, το 18,8% των ιδιωτών υπαλλήλων θεωρεί πολύ και καθόλου κατάλληλα διαμορφωμένος και 16,7% θεωρεί λίγο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 17, στο ραβδόγραμμα 17 και στο κυκλικό διάγραμμα 17 που ακολουθούν.

Θεωρείται ότι ο χώρος όπου εργάζεστε είναι κατάλληλα διαμορφωμένος, υπάρχει χώρος για ξεκούραση;	N	%
Καθόλου (1)	18	18.8%
Λίγο (2)	16	16.7%
Αρκετά (3)	19	19.8%
Πολύ (4)	18	18.8%
Πάρα πολύ (5)	25	26.0%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 18: Θεωρείται ότι ο χώρος όπου εργάζεστε είναι κατάλληλα διαμορφωμένος, υπάρχει χώρος για ξεκούραση;



Ραβδόγραμμα 17: Θεωρείται ότι ο χώρος όπου εργάζεστε είναι κατάλληλα διαμορφωμένος, υπάρχει χώρος για ξεκούραση;



Κυκλικό διάγραμμα 17: Θεωρείται ότι ο χώρος όπου εργάζεστε είναι κατάλληλα διαμορφωμένος, υπάρχει χώρος για ξεκούραση;

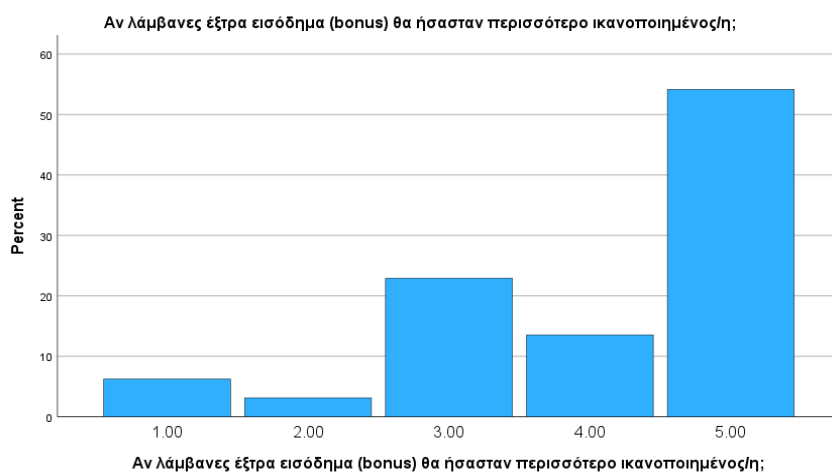
Αν λάμβανες έξτρα εισόδημα (bonus) θα ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένος/η;

Η επόμενη ερώτηση σχετίζεται αν ο εργαζόμενος λάμβανε έξτρα εισόδημα θα ήταν περισσότερο ευχαριστημένος. Στον πίνακα 18, στο ραβδόγραμμα 18 και στο κυκλικό διάγραμμα 18 που ακολουθούν, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Διαπιστώνουμε ότι με ποσοστό 54,2% των εργαζομένων, οι περισσότεροι από τους μισούς, κατά ακρίβεια 52 εργαζόμενοι από τους 96 στο σύνολο, θα ήταν πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Έπειτα, ακολουθεί ένα ποσοστό της τάξης του 22,9% που

πιστεύει ότι θα ήταν αρκετά ικανοποιημένος, 13,5% θα ήταν πολύ ικανοποιημένος και με ποσοστό 6,3% και 3,1% είναι καθόλου και λίγο αντίστοιχα.

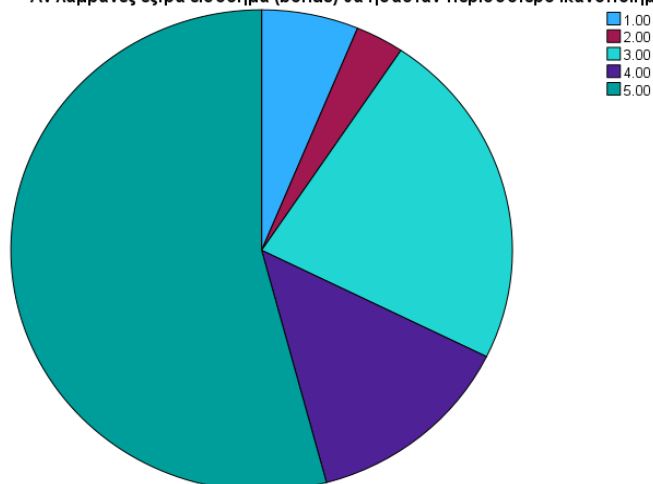
Αν λάμβανες έξτρα εισόδημα (bonus) θα ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένος/η;	N	%
Καθόλου (1)	6	6.3%
Λίγο (2)	3	3.1%
Αρκετά (3)	22	22.9%
Πολύ (4)	13	13.5%
Πάρα πολύ (5)	52	54.2%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 19: Αν λάμβανες έξτρα εισόδημα (bonus) θα ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένος/η;



Ραβδόγραμμα 18: Αν λάμβανες έξτρα εισόδημα (bonus) θα ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένος/η;

Αν λάμβανες έξτρα εισόδημα (bonus) θα ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένος/η;



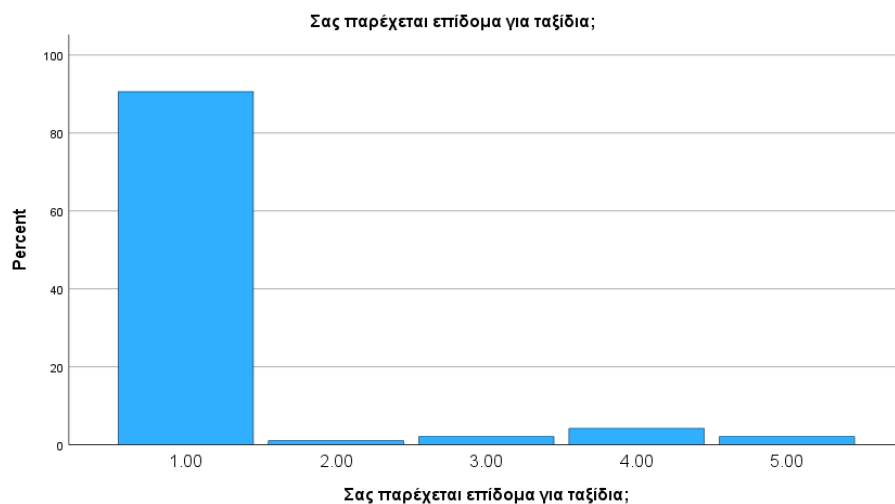
Κυκλικό διάγραμμα 18: Αν λάμβανες έξτρα εισόδημα (bonus) θα ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένος/η;

Σας παρέχεται επίδομα για ταξίδια;

Ακολουθώντας στην επόμενη ερώτηση, την 19^η, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο τους παρέχεται επίδομα για ταξίδια. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι με ποσοστό 90,6%, το οποίο είναι ένα μεγάλο ποσοστό, 87 εργαζόμενοι από τους 96, δεν τους παρέχεται καθόλου αυτή η δυνατότητα. Οι υπόλοιπες απαντήσεις κυμαίνονται από το 1% μέχρι το 4,2%. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 19, στο ραβδόγραμμα 19 και στο κυκλικό διάγραμμα 19 που ακολουθούν.

Σας παρέχεται επίδομα για ταξίδια;	N	%
Καθόλου (1)	87	90.6%
Λίγο (2)	1	1.0%
Αρκετά (3)	2	2.1%
Πολύ (4)	4	4.2%
Πάρα πολύ (5)	2	2.1%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 20: Σας παρέχεται επίδομα για ταξίδια;



Ραβδόγραμμα 19: Σας παρέχεται επίδομα για ταξίδια;



Κυκλικό διάγραμμα 19: Σας παρέχεται επίδομα για ταξίδια;

Ποια είναι τα κίνητρα εκ μέρους του Οργανισμού, για την ενίσχυση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης;

Ο πάρα κάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά για κάθε ερώτημα το ποσοστό, το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση για τις ερωτήσεις που σχετίζονται με τα κίνητρα για την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των ερωτώμενων. Σημαντικότερος παράγοντας παρουσιάζεται η τυχόν παροχή «έξτρα εισοδήματος» (Μ.Ο. 4,06) που θα ήταν περισσότερο/πέρα πολύ ικανοποιημένοι. Αξιοσημείωτο είναι ότι η συγκεκριμένη ερώτηση, αποτελεί μία εκ των δύο ερωτήσεων που συγκέντρωσε τον υψηλότερο μέσο όρο από όλες τις ερωτήσεις που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Η παροχή μπόνους

αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για τους υπαλλήλους και δίνει ώθηση στην αύξηση των εσόδων τους. Αναφορικά για το «περιβάλλον» στο οποίο εργάζονται και καθώς επίσης αν ο «χώρος όπου εργάζονται είναι κατάλληλα διαμορφωμένος», αν υπάρχει χώρος για ξεκούραση, ικανοποιεί την πλειοψηφία σε πολύ μεγάλο βαθμό (Μ.Ο. 3,76) και (Μ.Ο. 3,17) αντίστοιχα. Ένα όμορφο, θετικό και κατάλληλα διαμορφωμένο εργασιακό περιβάλλον φέρνει πιο καλά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και τους δίνει την ευχαρίστηση να εργάζονται. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν επιβεβαιώνονται μέσα από τη θεωρία των Herzberg, F., (1959) και Lawler, E., & Porter, L., (1967). Όσον αφορά το «σύστημα προαγωγών» δεν είναι ικανοποιημένοι, η πλειοψηφία ψήφισε καθόλου ευχαριστημένη (Μ.Ο. 2.31) και ως προς την παροχή κινήτρων για επαγγελματική ικανοποίηση παρουσιάζεται μια απογοήτευση (Μ.Ο. 2.06). Επίσης, από τη παροχή επιδόματος ταξιδιού δηλώνουν μη ικανοποιημένοι (Μ.Ο.1,26), λόγω του γεγονότος ότι ο Οργανισμός δραστηριοποιείται κυρίως εντός της χώρας, οπότε δεν υπάρχει λόγος για ταξίδια. Με την ύπαρξη των κινήτρων, η ολοκλήρωση οποιασδήποτε εργασίας γίνεται με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και καλύτερη απόδοση. Ένα «σύστημα κινήτρων» είναι περισσότερο πιθανό να φέρει αποτέλεσμα σε μια επιχείρηση όπου το ηθικό είναι υψηλό και οι συνθήκες απασχόλησης είναι καλές Χυτήρης, Λ., (2001).

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Από ελάχιστο μέχρι μέγιστο (%)					Μ.Ο.	Τ.Α.
	1	2	3	4	5		
10.Είστε ευχαριστημένος/η με το σύστημα προαγωγών;	36.5	19.8	25	13.5	5.2	2.31	1.242
15. Σας προσφέρονται κίνητρα για την επαγγελματική σας ικανοποίηση;	38.5	32.3	15.6	11.5	2.1	2.06	1.094
16. Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε σας ικανοποιεί;	6.3	5.2	21.9	39.6	27.1	3.76	1.103
17. Θεωρείται ότι ο χώρος όπου εργάζεστε είναι κατάλληλα διαμορφωμένος, υπάρχει χώρος για ξεκούραση;	18.8	16.7	19.8	18.8	26	3.17	1.463

18. Αν λάμβανες έξτρα εισόδημα (bonus) θα ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένος/η;	6.3	3.1	22.9	13.5	54.2	4.06	1.212
19. Σας παρέχεται επίδομα για ταξίδια;	90.6	1	2.1	4.2	2.1	1.26	0.861

Πίνακας 21

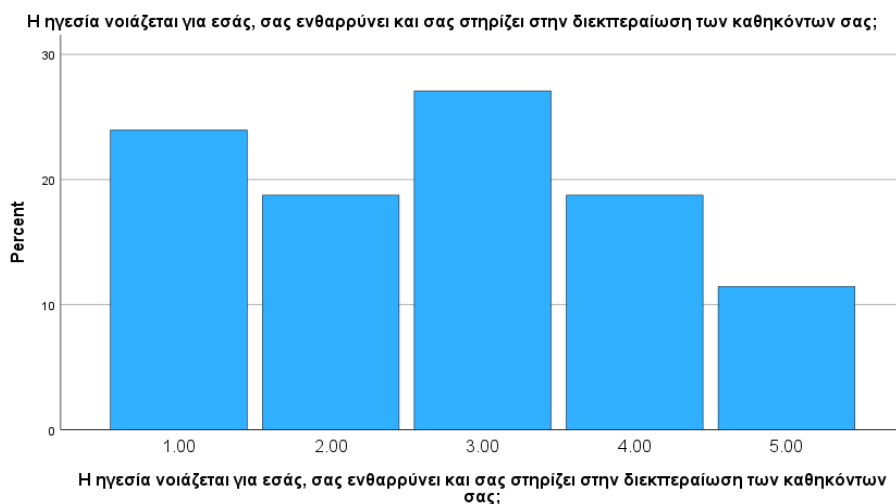
4.4 Διαχείριση από την ηγεσία

Η ηγεσία νοιάζεται για εσάς, σας ενθαρρύνει και σας στηρίζει στην διεκπεραίωση των καθηκόντων σας;

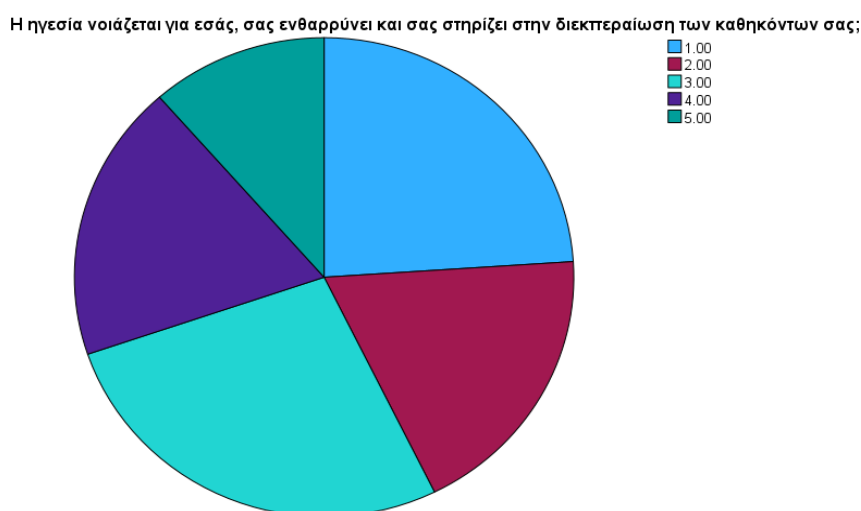
Στην εικοστή ερώτηση ζητήθηκε η άποψη των εργαζομένων σχετικά με το αν η ηγεσία νοιάζεται για τους ίδιους, και αν τους ενθαρρύνει και τους στηρίζει στην διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Στον πίνακα 20, στο ραβδόγραμμα 20 και στο κυκλικό διάγραμμα 20 που ακολουθούν, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Διαπιστώνουμε ότι από τη μια πλευρά, με ποσοστό 27,1% των εργαζομένων, η ηγεσία νοιάζεται γι' αυτό το θέμα, αλλά από την άλλη, με ποσοστό 24% των εργαζομένων η ηγεσία δεν νοιάζεται καθόλου. Με ποσοστό 18,8% πιστεύουν ότι η ηγεσία τους ενθαρρύνει και τους στηρίζει λίγο και πολύ αντίστοιχα. Δυστυχώς, ένα πολύ μικρό ποσοστό, μόλις 11,5%, δηλαδή 11 εργαζόμενοι από τους 96, θεωρεί ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την ηγεσία για το θέμα αυτό (πίνακας 20, ραβδόγραμμα 20, κυκλικό διάγραμμα 20).

Η ηγεσία νοιάζεται για εσάς, σας ενθαρρύνει και σας στηρίζει στην διεκπεραίωση των καθηκόντων σας;	N	%
Καθόλου (1)	23	24.0%
Λίγο (2)	18	18.8%
Αρκετά (3)	26	27.1%
Πολύ (4)	18	18.8%
Πάρα πολύ (5)	11	11.5%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 22: Η ηγεσία νοιάζεται για εσάς, σας ενθαρρύνει και σας στηρίζει στην διεκπεραίωση των καθηκόντων σας;



Ραβδόγραμμα 20: Η ηγεσία νοιάζεται για εσάς, σας ενθαρρύνει και σας στηρίζει στην διεκπεραίωση των καθηκόντων σας;



Κυκλικό διάγραμμα 20: Η ηγεσία νοιάζεται για εσάς, σας ενθαρρύνει και σας στηρίζει στην διεκπεραίωση των καθηκόντων σας;

Είστε ευχαριστημένος/η από την ηγεσία για την αναγνώριση των προσπαθειών σας;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις της 21^{ης} ερώτησης, προκύπτει ότι το 27,1% είναι πολύ ευχαριστημένοι από την ηγεσία για την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Εν συνεχεία το ¼ των εργαζομένων, το 25%, θεωρούν ότι είναι αρκετά ευχαριστημένοι. 19 υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα, 19,8%, δυστυχώς δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι και με ποσοστό 14,6% και 13,5% είναι πάρα πολύ και λίγο αντίστοιχα.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 21, στο ραβδόγραμμα 21 και στο κυκλικό διάγραμμα 21 που ακολουθούν.

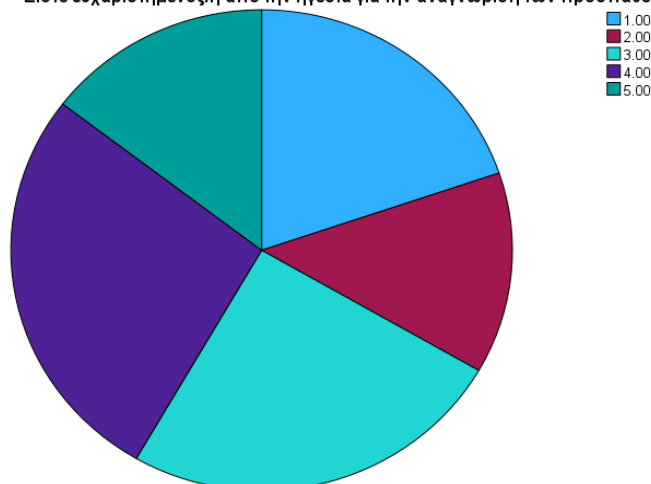
Είστε ευχαριστημένος/η από την ηγεσία για την αναγνώριση των προσπαθειών σας;	N	%
Καθόλου (1)	19	19.8%
Λίγο (2)	13	13.5%
Αρκετά (3)	24	25.0%
Πολύ (4)	26	27.1%
Πάρα πολύ (5)	14	14.6%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 23: Είστε ευχαριστημένος/η από την ηγεσία για την αναγνώριση των προσπαθειών σας;



Ραβδόγραμμα 21: Είστε ευχαριστημένος/η από την ηγεσία για την αναγνώριση των προσπαθειών σας;

Είστε ευχαριστημένος/η από την ηγεσία για την αναγνώριση των προσπαθειών σας;



Κυκλικό διάγραμμα 21: Είστε ευχαριστημένος/η από την ηγεσία για την αναγνώριση των προσπαθειών σας;

Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι από τη διαχείριση που λαμβάνουν από τη διοίκηση/υπεύθυνους/ανώτερους οι ιδιώτες εργαζόμενοι;

Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά για κάθε ερώτημα το ποσοστό, το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση για τις ερωτήσεις που σχετίζονται με την διαχείριση που λαμβάνουν από την ηγεσία. Αναφορικά με τις απόψεις των ερωτηθέντων για την «αναγνώριση των προσπαθειών» τους ευχαριστεί σε μέτρια έως πολύ (Μ.Ο. 3,03). Τα αποτελέσματα που προέκυψαν επιβεβαιώνονται μέσα από τις θεωρίες του Herzberg, F., (1959), των Lawler, E., & Porter, L., (1967) και Locke, E.A., (1976). Από την άλλη, η «στήριξη, η ενθάρρυνση και η αναγνώριση που λαμβάνουν από την ηγεσία» βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο ευχαρίστησης (Μ.Ο. 2,75). Συνεπώς, η διοίκηση, οι υπεύθυνοι και οι ανώτεροι του Οργανισμού πρέπει να φροντίσουν για τη στήριξη, την ενθάρρυνση και την αναγνώριση των ιδιωτών εργαζομένων που όλα αυτά θα έχουν θετικό αποτέλεσμα στην προσπάθεια, στην απόδοση και στην συμπεριφορά.

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Από ελάχιστο μέχρι μέγιστο (%)					Μ.Ο.	Τ.Α.
	1	2	3	4	5		
20. Η ηγεσία νοιάζεται για εσάς, σας ενθαρρύνει και σας στηρίζει στην διεκπεραίωση των καθηκόντων σας;	24	18,8	27,1	18,8	11,5	2,75	1,322
21. Είστε ευχαριστημένος/η από την ηγεσία για την αναγνώριση των προσπαθειών σας;	19,8	13,5	25	27	14,6	3,03	1,341

Πίνακας 24

4.5 Σχέση συναδέλφων και η επίδραση στην ψυχολογία τους

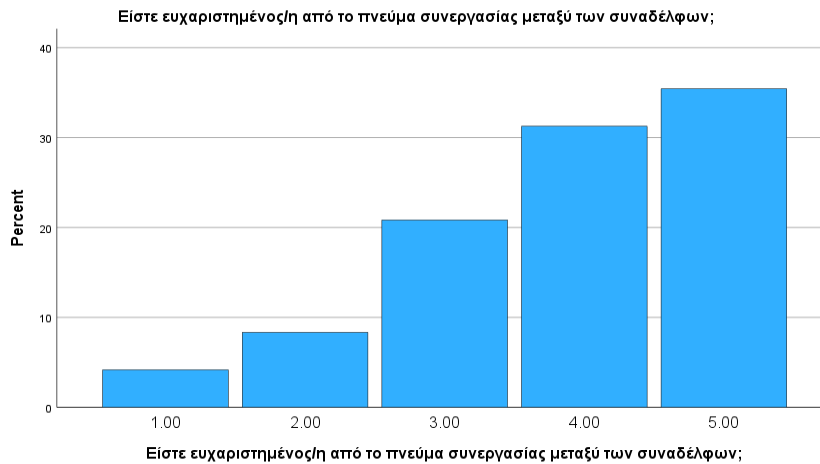
Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων;

Στην εικοστή δεύτερη ερώτηση ζητήθηκε η άποψη των εργαζομένων σχετικά με το αν είναι ευχαριστημένοι από πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων. Στον πίνακα 22, στο ραβδόγραμμα 22 και στο κυκλικό διάγραμμα 22 που ακολουθούν, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Διαπιστώνουμε ότι το ποσοστό 35,4% είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι. Ακολουθεί ένα ποσοστό της τάξης του 31,3% να απαντά πολύ και το επόμενο ποσοστό 20,8% να απαντά αρκετά ευχαριστημένοι από τη συνεργασία μεταξύ τους. Αθροίζοντας αυτά τα τρία ποσοστά, 87,5%, 84 εργαζόμενοι από τους 96, είναι ένα πολύ καλό ποσοστό στο συγκεκριμένο θέμα. Με ποσοστό 8,3% και 4,2% είναι λίγο και καθόλου αντίστοιχα.

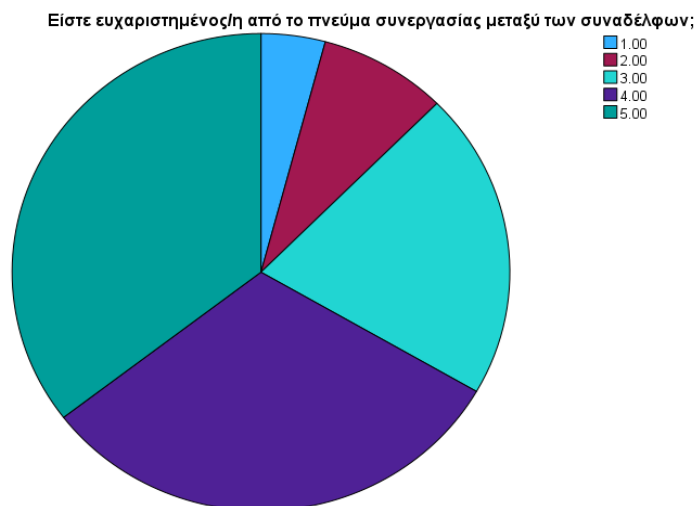
Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων;	N	%
Καθόλου (1)	4	4.2%
Λίγο (2)	8	8.3%
Αρκετά (3)	20	20.8%
Πολύ (4)	30	31.3%
Πάρα πολύ (5)	34	35.4%

Σύνολο	96	100.0%
---------------	-----------	---------------

Πίνακας 25: Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων;



Ραβδόγραμμα 22: Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων;



Κυκλικό διάγραμμα 22: Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων;

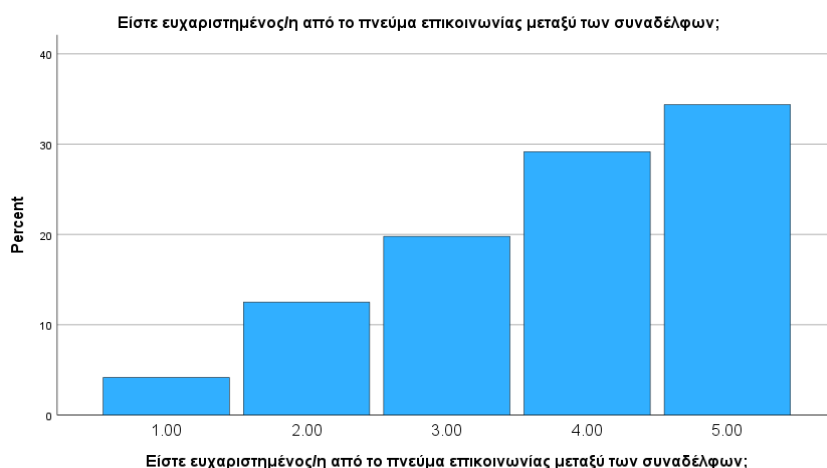
Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις της 23^{ης} ερώτησης, προκύπτει ότι το 34,4% είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι και το 29,2% είναι πολύ ευχαριστημένοι από το πνεύμα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων το οποίο είναι πολύ θετικό και για τους ίδιους

τους εργαζομένους και για τον οργανισμό. Αθροίζοντας αυτά τα δύο ποσοστά, 63,6%, 61 εργαζόμενοι από τους 96, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια καλή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων. Ακολουθεί ένα ποσοστό της τάξης του 19,8% να απαντά αρκετά και το επόμενο ποσοστό 12,5% να απαντά λίγο. Ένα πολύ μικρό ποσοστό, 4,2%, απαντάει ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 23, στο ραβδόγραμμα 23 και στο κυκλικό διάγραμμα 23 που ακολουθούν.

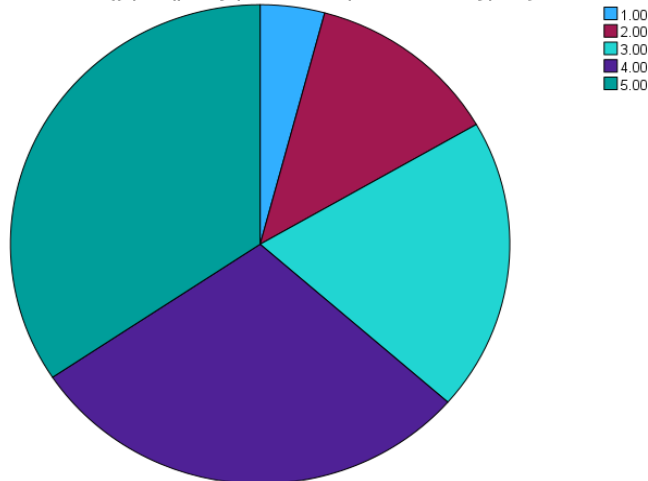
Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων;	N	%
Καθόλου (1)	4	4.2%
Λίγο (2)	12	12.5%
Αρκετά (3)	19	19.8%
Πολύ (4)	28	29.2%
Πάρα πολύ (5)	33	34.4%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 26: Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων;



Ραβδόγραμμα 23: Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων;

Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων;



Κυκλικό διάγραμμα 23: Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων;

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Από ελάχιστο μέχρι μέγιστο (%)					Μ.Ο.	Τ.Α.
	1	2	3	4	5		
20. Η ηγεσία νοιάζεται για εσάς, σας ενθαρρύνει και σας στηρίζει στην διεκπεραίωση των καθηκόντων σας;	24	18,8	27,1	18,8	11,5	2,75	1,322
21. Είστε ευχαριστημένος/η από την ηγεσία για την αναγνώριση των προσπαθειών σας;	19,8	13,5	25	27	14,6	3,03	1,341

Πίνακας 27

Επηρεάζεται η προσωπική σας ζωή από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό σας χώρο;

Στην προ τελευταία ερώτηση της έρευνας, η 24^η, αφορούσε σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η προσωπική τους ζωή από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό τους χώρο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 1/3 περίπου των ερωτηθέντων, δηλαδή 31 από τους 96 εργαζομένους, επηρεάζονται πάρα πολύ. Στη συνέχεια με ισοψηφία 15,6% ο βαθμός πολύ και αρκετά. Ενώ, τα ποσοστά του προσωπικού, 14,6% και 21,9% δήλωσε λίγο και καθόλου αντίστοιχα. (πίνακας 24, ραβδόγραμμα 24, κυκλικό διάγραμμα 24).

Επηρεάζεται η προσωπική σας ζωή από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό σας χώρο;	N	%
Καθόλου (1)	21	21.9%
Λίγο (2)	14	14.6%
Αρκετά (3)	15	15.6%
Πολύ (4)	15	15.6%
Πάρα πολύ (5)	31	32.3%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 28: Επηρεάζεται η προσωπική σας ζωή από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό σας χώρο;



Ραβδόγραμμα 24: Επηρεάζεται η προσωπική σας ζωή από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό σας χώρο;



Κυκλικό διάγραμμα 24: Επηρεάζεται η προσωπική σας ζωή από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό σας χώρο;

Είστε ευχαριστημένος/η από την ψυχολογική στήριξη μετά από κάποιο εργασιακό λάθος;

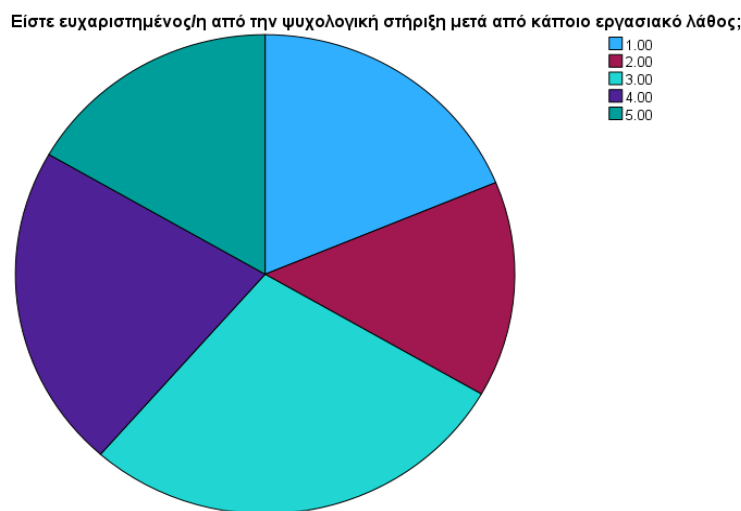
Η τελευταία ερώτηση, η 25^η, αφορά σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η προσωπική ζωή των εργαζομένων από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό τους χώρο. Παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα σχετικά με το θέμα αυτό, στο πίνακα 25, στο ραβδόγραμμα 25 και στο κυκλικό διάγραμμα 25 που ακολουθούν. Παρατηρούμε ότι, με ποσοστό 28,1% είναι αρκετά ευχαριστημένοι και με ποσοστό 21,9% είναι πολύ. Το 18,8% υποστηρίζει ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένο και ακολουθούν τα ποσοστά 16,7% οι οποίοι είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι στο θέμα αυτό και τέλος το 14,6% υποστηρίζει ότι είναι λίγο ευχαριστημένοι από την ψυχολογική στήριξη μετά από κάποιο εργασιακό λάθος.

Είστε ευχαριστημένος/η από την ψυχολογική στήριξη μετά από κάποιο εργασιακό λάθος;	N	%
Καθόλου (1)	18	18.8%
Λίγο (2)	14	14.6%
Αρκετά (3)	27	28.1%
Πολύ (4)	21	21.9%
Πάρα πολύ (5)	16	16.7%
Σύνολο	96	100.0%

Πίνακας 29: Είστε ευχαριστημένος/η από την ψυχολογική στήριξη μετά από κάποιο εργασιακό λάθος;



Ραβδόγραμμα 25: Είστε ευχαριστημένος/η από την ψυχολογική στήριξη μετά από κάποιο εργασιακό λάθος;



Κυκλικό διάγραμμα 25: Είστε ευχαριστημένος/η από την ψυχολογική στήριξη μετά από κάποιο εργασιακό λάθος;

Ποια επίδραση έχει το θετικό ή αρνητικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων στην ψυχολογία του εργαζομένου εντός και εκτός του χώρου εργασίας του;

Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά για κάθε ερώτημα το ποσοστό, το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση για τις ερωτήσεις που σχετίζονται με την επίδραση που έχει το θετικό ή αρνητικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων στην ψυχολογία του εργαζομένου εντός και εκτός του χώρου εργασίας του. Αναφορικά με τις απόψεις των ερωτηθέντων για την «συνεργασία» και για την «επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων» φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένοι, αφού η πλειοψηφία απάντησαν ότι είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι στους συγκεκριμένους παράγοντες

(Μ.Ο. 3,85) και (Μ.Ο. 3,77) αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με τη σχετική βιβλιογραφία και συγκεκριμένα με τις θεωρίες των McClelland και Herzberg. Στην επόμενη ερώτηση της κατηγορίας αυτής «πόσο επηρεάζεται η προσωπική ζωή των υπαλλήλων από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο τους», απάντησαν ότι επηρεάζεται (Μ.Ο. 3,22). Όσον αφορά την «ψυχολογική στήριξη μετά από κάποιο εργασιακό λάθος». Δηλώνουν αρκετά έως πολύ ευχαριστημένοι (Μ.Ο. 3,03). Τα αποτελέσματα που προέκυψαν επιβεβαιώνονται μέσα από τις θεωρίες του Herzberg, F., (1959) και του McClelland, D., (1961). Εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που επιδρούν πάνω σε ένα άτομο και το οδηγούν στο να εκφράσει την ικανοποίησή ή τη δυσαρέσκειά του για την εργασία Horrok, R., (1935).

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Από ελάχιστο μέχρι μέγιστο (%)					Μ.Ο.	Τ.Α.
	1	2	3	4	5		
22. Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων;	4,2	8,3	20,8	31,3	35,4	3,85	1,124
23. Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων;	4,2	12,5	19,8	29,2	34,4	3,77	1,174
24. Επηρεάζεται η προσωπική σας ζωή από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό σας χώρο;	21,9	14,6	15,6	15,6	32,3	3,22	1,564
25. Είστε ευχαριστημένος/η από την ψυχολογική στήριξη μετά από κάποιο εργασιακό λάθος;	18,8	14,6	28,1	21,9	16,7	3,03	1,341

Πίνακας 30

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα Έρευνας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει πραγματοποιηθεί με σκοπό τη διερεύνηση σε θεωρητικό αλλά και σε ερευνητικό επίπεδο για την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης και κινήτρων των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου, καθώς επίσης τη διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ψυχολογικής στήριξης.

Η έρευνα έγινε με ποσοτική μεθοδολογία με την χρήση ερωτηματολογίου σε βολικό δείγμα. Συμπεριλάμβανε 25 ερωτήσεις και έλαβαν μέρος 96 άτομα από τα 100, εκ των οποίων τα 4 άτομα για προσωπικούς λόγους δεν έχουν απαντήσει. Οι περισσότεροι ήταν γυναίκες ηλικίας 36 μέχρι 45, οι οποίες είναι πλειοψηφία του ιδιωτικού Οργανισμού. Οι περισσότεροι είναι κάτοχοι πτυχίου και με προϋπηρεσία λιγότερα από 10 χρόνια.

Η παρακίνηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα προς μεγιστοποίηση της παραγωγικότητάς τους συνιστά μια δύσκολη λειτουργία. Η ύπαρξη συστημάτων παρακίνησης και κινήτρων του προσωπικού, είναι καθοριστικής σημασίας για την αύξηση της απόδοσής τους και με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών στόχων τους.

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα κατά πόσο ο οργανισμός παρέχει συστήματα παρακίνησης παρατηρούμε ότι τα συστήματα αυτά που συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι:

- ◇ Το αντικείμενο εργασίας
- ◇ Το ωράριο εργασίας
- ◇ Ο αριθμός αδειών

Τα συστήματα παρακίνησης που συγκεντρώνουν μέτρια έως χαμηλή βαθμολογία είναι:

- ◇ Η ασφάλεια για τη θέση

- ◇ Το σύστημα προαγωγών
- ◇ Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- ◇ Η χρηματική αμοιβή
- ◇ Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης

Επομένως, ο Οργανισμός θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη τους παράγοντες αυτούς, διότι ο εργαζόμενος έχει την ανάγκη να εργάζεται σε ένα ασφαλές, επικοινωνιακό και σίγουρο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι ανταμοιβές θα πρέπει να βασίζονται στην αξία της θέσης και στην πραγματική προσφορά των εργαζομένων. Θα είναι ευχαριστημένοι μόνο αν οι ανταμοιβές που θα λάβουν θα είναι σε μια δίκαιη βάση. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ιδιώτες υπαλλήλους περιφέρειας στην Ελλάδα, ο μισθός φαίνεται να αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα παρακίνησης μαζί με το αντικείμενο της εργασίας. Σε άλλη έρευνα, επίσης στην Ελλάδα, εμφανίζει υψηλότερο επίπεδο σημαντικότητας σε διαφορετικό παράγοντα, στην ασφάλεια για τη θέση.

Επιπρόσθετα, ο Οργανισμός αυτός θα πρέπει να στοχεύσει στην αξιοποίηση των εργαζομένων ως προς τις αποφάσεις τους ούτως ώστε να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Επιπρόσθετα, στην εισαγωγή προγραμμάτων και σεμιναρίων εκπαίδευσης, ούτως ώστε όλοι οι εργαζόμενοι μέσα από αυτά, να τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν νέες δυνατότητες και εργασιακές γνώσεις. Συστήματα που έχουν την ευχέρεια εξασφάλισης ουσιαστικής συμμετοχής των εργαζομένων στο τελικό αποτέλεσμα, σημαίνει ότι υπάρχει η αναγνώρισή του και έτσι εξασφαλίζεται η βελτίωση της απόδοσής του.

Τα κίνητρα είναι η έννοια που συνδέεται σε μεγαλύτερο βαθμό με την παρακίνηση. Τα κίνητρα αποτελούν μια εσωτερική δύναμη, η οποία κατευθύνει μια συμπεριφορά προς ένα στόχο. Σαν κίνητρο θεωρείται τη μεθοδευμένη προσπάθεια ανάπτυξης του ενδιαφέροντος του εργαζομένου για την εργασία, έχοντας σκοπό την υψηλότερη απόδοση.

Το επόμενο ερευνητικό ερώτημα αφορά την ικανοποίηση από την προσφορά κινήτρων, παρατηρούμε ότι τα κίνητρα αυτά που συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι:

- ◇ Το εργασιακό περιβάλλον
- ◇ Ο κατάλληλος διαμορφωμένος χώρος, χώρος για ξεκούραση
- ◇ Η πιθανότητα λήψης έξτρα εισοδήματος

Τα κίνητρα τα οποία συγκεντρώνουν μέτρια έως χαμηλή βαθμολογία είναι:

- ◇ Σύστημα προαγωγών
- ◇ Επίδομα ταξιδιού (ο Οργανισμός δραστηριοποιείται εντός της χώρας)

Με βάση το σύστημα κινήτρων μπορούμε να εφαρμόσουμε και να αυξήσουμε την παραγωγικότητα, ελκύοντας τους εργαζομένους και ωθώντας τους να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά. Γι' αυτό, ο Οργανισμός πρέπει να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για να διατηρήσει το ενδιαφέρον και τα επίπεδα αποδοτικότητας του εργαζομένου σε υψηλό βαθμό. Το εργασιακό περιβάλλον, ο κατάλληλος διαμορφωμένος χώρος όπως ο χώρος για ξεκούραση είναι θετικά στοιχεία που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για ένα κατάλληλο περιβάλλον. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μια επαρχία της Γερμανίας σε κοινοτικούς υπαλλήλους έδειξε ότι παρακινούνται από ενδογενή κίνητρα, όπως το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας και το καλό εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, η δυνατότητα προαγωγής, παρεχόμενα προνόμια, οφέλη καθώς επίσης το έξτρα εισόδημα αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο καθώς με αυτό ικανοποιεί κάποιες ανάγκες του, είτε είναι οικονομικού χαρακτήρα είτε ψυχαγωγικού. Το προσωπικό όταν δεν είναι δυσαρεστημένο, εργάζεται για τους στόχους της υπηρεσίας με δυναμισμό Ραμματά, Μ., (2011).

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα κατά πόσο οι ιδιώτες εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη διαχείριση που λαμβάνουν από τη διοίκηση/υπεύθυνους/ανώτερους, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι, ενώ είναι μέτρια ικανοποιημένοι σχετικά για την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Συνεπώς, η ηγεσία πρέπει να παρέχει τα απαραίτητα μέσα, την υποστήριξη, την καθοδήγηση ώστε η προσπάθεια των εργαζομένων να πορεύεται στην υψηλότερη απόδοση. Η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους θεωρείται από τα πιο βασικά κίνητρα. Σε μια σχέση προϊσταμένου-υφισταμένων όπου υπάρχει έντονα η αίσθηση της εξουσίας πρέπει να δείξει φροντίδα για ενίσχυση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων. Ο ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει, να

παρακινεί και να αλληλοεπιδρά με τους ανθρώπους που τον περιβάλλουν Ρωσσίδης, Ι., (2014).

Το τέταρτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα αφορά τις σχέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων. Διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό, πράγμα θετικό για τον Οργανισμό, αφού η διεκπεραίωση πολλών εργασιών είναι συλλογική. Εν τέλει, η αποτελεσματική συνεργασία, επικοινωνία και ψυχολογική στήριξη είναι ζωτικής σημασίας για την παραγωγικότητα. Καθορίζουν την ομαλή λειτουργία της εργασιακής δραστηριότητας, επιτυγχάνοντας κοινούς στόχους. Σημαντική διαπίστωση είναι ότι κάποιο ποσοστό εργαζομένων δηλώνει ότι επηρεάζεται αρνητικά η προσωπική ζωή τους από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό τους χώρο. Άρα, οι επιπτώσεις του εργασιακού περιβάλλοντος δεν επηρεάζουν μόνο την απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, τη συμμετοχή, τη σχέση μεταξύ συναδέλφων αλλά επηρεάζουν τη συνολική σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων καθώς κάποιες φορές βιώνουν μελαγχολία και άγχος.

Ο κύκλος ποιότητας (ομάδα εργαζομένων που συναντώνται τακτικά για να εντοπίζουν και να επιλύουν προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία), είναι μια πρακτική η οποία μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, να συμβάλει στην καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας και συνεργασίας μεταξύ τους, προκειμένου να λειτουργούν αποτελεσματικά ως σύνολο και με κοινούς στόχους Duncan, L., & Peterson, B., (2010). Ο οργανισμός πρέπει να εισάγει την ψυχολογική και συμβουλευτική υποστήριξη, να στραφεί προς τα ανθρώπινα θέματα και τα συναισθηματικά, διότι κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετικός και ανταποκρίνεται με διαφορετικό τρόπο σε κάθε δυσκολία ή πρόβλημα που αντιμετωπίζει.

Η παρακίνηση δεν είναι μια απλή διαδικασία που μπορεί να διενεργηθεί εύκολα με μια σειρά μέτρων. Αντιθέτως, αποτελεί ένα δύσκολο αντικείμενο, εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε υπαλλήλου. Συνεπώς, βασικός στόχος των επιτυχημένων οργανισμών/επιχειρήσεων είναι να υπάρχουν συστήματα παρακίνησης, όπως η ασφάλεια για τη θέση, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, ευκαιρίες εκπαίδευσης καθώς και δομές κινήτρων, όπως η προαγωγή, το ευχάριστο και κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον που να εμπνέουν τον εργαζόμενο. Η στήριξη και η αναγνώριση από την ηγεσία, επίσης, έχουν θετική στάση απέναντι στις κάθε επιδιώξεις του οργανισμού.

Όλα αυτά συνδέονται με την υψηλή αποδοτικότητα και σταθερότητα του εργαζομένου που οδηγεί σε επαγγελματική ικανοποίηση.

5.2. Αδυναμίες της Έρευνας

Η έρευνα αυτή έχει περιοριστεί σε ένα Οργανισμό μιας επαρχίας της Κύπρου και δεν επεκτάθηκε περισσότερο. Θα μπορούσε να επεκταθεί περισσότερο αν δεν υπήρχε ο περιορισμός του χρόνου λόγω της στενότητας για ολοκλήρωση της διατριβής μέσα σε λίγους μήνες και θα μπορούσε να προσφέρει πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα προς τον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά το σύνολό του. Παρόλο τον περιορισμό αυτό, υπήρχε μεγάλη και πρόθυμη συμμετοχή στην έρευνα από τους ιδιώτες εργαζομένους του συγκεκριμένου Οργανισμού.

5.3 Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα

Έπειτα από την ολοκλήρωση της υφιστάμενης έρευνας, διαπιστώνεται ότι ελάχιστες έρευνες έχουν γίνει για το θέμα αυτό. Οι έρευνες αυτές είναι σε μικρή έκταση και επίσης περιλαμβάνουν μικρό δείγμα. Συνεπώς, θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες για μελλοντική έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα ιδιωτών εργαζομένων, όχι μόνο από ένα ιδιωτικό τομέα μίας περιοχής αλλά από περισσότερους ιδιωτικούς τομείς από όλη τη περιοχή της Κύπρου, που θα είχε ως σκοπό την ευρύτερη άποψη για το συγκεκριμένο θέμα.

Επιπλέον, στη μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να μελετηθούν περισσότερες δημογραφικές ερωτήσεις, περισσότεροι παράγοντες και εισηγήσεις για την παρακίνηση, για τα κίνητρα και εν τέλει για την εργασιακή ικανοποίηση και την ψυχολογική στήριξη. Όλα αυτά, θα ήταν χρήσιμα για την επιβεβαίωση των εν λόγω αποτελεσμάτων και οπωσδήποτε για την εξαγωγή νέων.

«Ο άνθρωπος δεν δέχεται πια να δουλεύει χωρίς να δημιουργεί ούτε χωρίς να συμμετέχει σε αποφάσεις».

Φρανσουά Μιττεράν

Γάλλος πρόεδρος (1916 – 1996)

Βιβλιογραφία:

Ελληνική

- 1) Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012), «*Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*», Εκδόσεις Rosili
- 2) Ζαβλανός, Μ., (1999) «*Οργανωτική Συμπεριφορά*», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- 3) Θεοδωράτος, Ε., (2004) «*Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- 4) Κάντας, Α., (1998) «*Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- 5) Μπουράντας, Δ., (2002) «*Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- 6) Πετρίδου, Ε. (2011), «*Management: Μία Εισαγωγική Προσέγγιση*», Εκδόσεις Σοφία, 3^η έκδοση
- 7) Πιπερόπουλος, Γ., (1999) «*Εφαρμοσμένη Ψυχολογία*», Εκδόσεις Ζυγός, 6^η Έκδοση
- 8) Πέτρωφ, Γ. & Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., (2001), «*Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Rosili
- 9) Ραμματά, Μ., (2011) «*Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*», Εκδόσεις Κριτική
- 10) Ρωσσίδης, Ι., (2014) «*Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- 11) Χυτήρης, Λ., (2006) «*Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- 12) Χυτήρης, Λ., (2001) «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις*», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- 13) Χυτήρης, Λ., (2001) «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- 14) Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουράντας, Δ., (2003) «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- 15) Robbins, S.P. & Judge, T.A., (2011), «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*», Εκδόσεις Κριτική

- 16) Harvard Business Review, (2020), «*Το Εγχειρίδιο του Μάνατζερ: Οι 17 Δεξιότητες που Χρειάζονται οι Μάνατζερ*», Εκδότης Ψυχογιός, Αθήνα
- 17) Javeau. C., (1996) «*Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο*», Εκδότης Δάρδανος

Ξενογλώσση

- 18) Adams, J.S., (1965) “Inequity in Social Exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*”
- 19) Alderfer, C., (1969) “*An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. Organizational Behavior & Human Performance*”
- 20) Baron, R., (1991) “*Motivation in Work Settings: Reflections on the Core of Organizational Research*”
- 21) Bowen, B. E., & Radhakrishna, R. B., (1991) “*Job Satisfaction of agricultural Education Faculty*”
- 22) Cohen, L., & Manion, L. (1997) “*Research Methods in Education*”, Edition Routledge, London
- 23) DeCenzo, D., Robbins, S., & Verhulst, S., (2015) «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Ουτοπία
- 24) Deshpande, R., Farley, U. J., (2004) “*Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance*”
- 25) Dormann, C., & Zapf, D., (2001) “Job satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities, *Journal of Organizational Behavior*”
- 26) Duncan, L., & Peterson, B., (2010) “*Gender and Motivation for Achievement*”, Edition Springer
- 27) Herzberg, F., (1959) “*The Motivation to Work*”, Edition John Wiley & Sons, New York
- 28) Higgins, G. O. (1994) “*Resilient Adults: Overcoming a Cruel past*”, San Francisco
- 29) Hoppok, R., (1935) “Job satisfaction”, New York
- 30) Jorgensen, J.H. & Ferraro, M.J. (2009) “*Antimicrobial Susceptibility Testing: A Review of General Principles and Contemporary Practices*”

- 31) Kotler and Keller, (2006), «*Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*», 12^η Αμερικάνικη Έκδοση
- 32) Kozica, A., & Kaiser, S., (2012) “*Ethik im Personalmanagement*”, Edition Rainer Hampp, Germany
- 33) Kreitner, R. (1995) “*Management*”, 6th ed, Houghton MifflinCo, Boston
- 34) Lawler, E., & Porter, L., (1967) “*The Effect of Performance on job satisfaction, Industrial Relations*”
- 35) Locke, E.A., (1968) “*Toward a theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior & Human Performance*”
- 36) Locke, E.A., (1976) “*Nature and causes of job satisfaction, Chicago*”
- 37) Maslow, A., (1943) “*A Theory of Human Motivation. Psychological Review*”
- 38) McClelland, D., (1961) “*The Achieving Society*”
- 39) McGregor, D., (1960) “*The Human Side of Enterprise, Edition McGraw-Hill, New York*”
- 40) Montana, P. & Charnov, B. (2002) “*Management*”, 3^η Αμερικανική έκδοση
- 41) Pinder, C.C. (1984) “*Work Motivation; Theory, Issues, and Applications, Foresman and Company*”, Glenview
- 42) Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2007) “*Organizational Behavior, 12th ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall*”
- 43) Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2012) “*Organizational Behavior, 14th ed, Ankara: Nobel Publications*”
- 44) Vroom, V., (1964) “*Work and Motivation*” Edition Wiley and Sons, New York

Ηλεκτρονικές Πηγές

- 45) <https://www.jobstoday.gr/kinitra-sthn-ergasia-tips-parakinisis-ergazomenwn/>
- 46) <https://www.mindpath.gr/post/parakinisi-ergazomenwn>
- 47) <http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf>
- 48) <https://el.wikipedia.org/wiki/Κίνηση>

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Μέσα στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής με θέμα «Παρακίνηση, κίνητρα και εργασιακή ικανοποίηση στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου», θα ήθελα να σας παρακαλέσω όπως απαντήσετε σε όλα τα ερωτήματα του ανώνυμου ερωτηματολογίου διάρκειας 4-5 λεπτών.

Παρακαλώ σημειώστε με (X) την κατάλληλη απάντηση

1) Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2) Ηλικία

- Μέχρι 25 ετών
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 και άνω

3) Επίπεδο Μόρφωσης

- Απόφοιτοι Λυκείου
- Κάτοχοι Διπλώματος
- Κάτοχοι Πτυχίου
- Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου

4) Έτη υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα

- Λιγότερα από 10
- 10-20
- 21-30
- 31-40
- 41 και άνω

5) Κατηγορία Προσωπικού

- Ανώτατο Προσωπικό
- Ανώτερο Προσωπικό
- Διοικητικό/Γραμματειακό Προσωπικό
- Τεχνικό Προσωπικό
- Ωρομίσθιο
- Άλλο Προσωπικό

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

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

6) Υπάρχουν συστήματα παρακίνησης στον συγκεκριμένο ιδιωτικό τομέα;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7) Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8) Νοιώθετε ασφάλεια για τη θέση σας;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9) Είστε ευχαριστημένος/η με το ωράριο εργασίας;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10) Είστε ευχαριστημένος/η με το σύστημα προαγωγών;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11) Είστε ευχαριστημένος/η με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12) Είστε ευχαριστημένος/η με την χρηματική σας αμοιβή;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13) Είστε ευχαριστημένος/η με τον αριθμό αδειών που σας παρέχει η εργασία σας;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14) Είστε ευχαριστημένος/η με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που σας προσφέρει η εργασία σας;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15) Σας προσφέρονται κίνητρα για την επαγγελματική σας ικανοποίηση;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16) Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε σας ικανοποιεί;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17) Θεωρείται ότι ο χώρος όπου εργάζεστε είναι κατάλληλα διαμορφωμένος, υπάρχει χώρος για ξεκούραση;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18) Αν λάμβανες έξτρα εισόδημα (bonus) θα ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένος/η;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19) Σας παρέχεται επίδομα για ταξίδια;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

20) Η ηγεσία νοιάζεται για εσάς, σας ενθαρρύνει και σας στηρίζει στην διεκπεραίωση των καθηκόντων σας;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

21) Είστε ευχαριστημένος/η από την ηγεσία για την αναγνώριση των προσπαθειών σας;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22) Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων;

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

23) Είστε ευχαριστημένος/η από το πνεύμα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

24) Επηρεάζεται η προσωπική σας ζωή από το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό σας χώρο;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

25) Είστε ευχαριστημένος/η από την ψυχολογική στήριξη μετά από κάποιο εργασιακό λάθος;

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Τέλος ερωτηματολογίου

Σας ευχαριστώ για την συμμετοχή σας και το χρόνο που αφιερώσατε

Με εκτίμηση,

Σίμου Χαραλαμπία