



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία ενός Οργανισμού. Μελέτη περίπτωσης : Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Ευαγγελία Κατσαμάκη

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Δημήτρης Παρδάλης**



ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία ενός Οργανισμού. Μελέτη περίπτωσης : Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Ευαγγελία Κατσαμάκη

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Δημήτρης Παρδάλης**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT	10
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
1.1. Σκοπός της έρευνας	14
1.2. Σύνοψη	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ενδυνάμωση	16
2.1. Ορισμός	16
2.2. Σημασία ενδυνάμωσης	16
2.3. Μέθοδοι – Τεχνικές Ενδυνάμωσης	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	20
3.1. Ορισμοί	20
3.2. Μέθοδοι – Τρόποι Παρακίνησης	21
3.3. Η σημασία της παρακίνησης	22
3.4. Τεχνικές παρακίνησης	23
3.5. Θεωρίες παρακίνησης	24

3.5.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. H. Maslow	24
3.5.2. Η θεωρία των δυο παραγόντων του F. Herzberg	26
3.5.3. Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης – κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G) του P. Alderfer	28
3.5.4. Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom	29
3.5.5. Η θεωρία X και Y του Mc Gregor	30
3.5.6. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland	31
3.5.7. Η Θεωρία καθορισμού στόχων του Edwin Locke	33
3.5.8. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams	34
3.5.9. Η θεωρία των Porter και Lawler - Υπόδειγμα της προσδοκίας	35
3.5.10. Συμπεράσματα για τις θεωρίες παρακίνησης	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Μεθοδολογία Έρευνας	37
4.1. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου – Διοίκηση – Στόχοι - Όραμα	37
4.2. Διοικητικές Υπηρεσίες Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου – Αποστολή – Στόχοι Διοίκησης	38
4.3. Σκοπός έρευνας	38
4.4. Μεθοδολογία	39
4.5. Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας	40
4.6. Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου	40

4.7. Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων	41
4.8. Περιορισμοί / αδυναμίες έρευνας	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Αποτελέσματα έρευνας	43
5.1. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων	43
5.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων σε θέματα ενδυνάμωσης / παρακίνησης του Διοικητικού Προσωπικού στο Α.Π.ΚΥ.	44
5.3. Απόψεις Διοικητικού Προσωπικού Α.Π.ΚΥ. για την ενδυνάμωση στην εργασία τους	44
5.4. Απόψεις Διοικητικού Προσωπικού Α.Π.ΚΥ. για την παρακίνηση στην εργασία τους	48
5.4.1. Το όραμα του Οργανισμού	48
5.4.2. Η φήμη του Οργανισμού	49
5.4.3. Το υγιές, ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον	50
5.4.4. Το αίσθημα σταθερότητας και ασφάλειας	50
5.4.5. Η εξασφάλιση σύνταξης	51
5.4.6. Η εξασφάλιση υγειονομικής περίθαλψης	52
5.4.7. Η σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης	53
5.4.8. Το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία	53
5.4.9. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις	54
5.4.10. Η ελευθερία έκφρασης	55

5.4.11. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός	56
5.4.12. Η παροχή των απαραίτητων πόρων	56
5.4.13. Οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	57
5.4.14. Η ενδιαφέρουσα εργασία	58
5.4.15. Οι αυξημένες υπευθυνότητες / εξουσίες	59
5.4.16. Η ποικιλία / εναλλαγή καθηκόντων / θέσης	59
5.4.17. Η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας	60
5.4.18. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στη θέσπιση διαδικασιών	61
5.4.19. Η σωστή, άμεση και ολοκληρωμένη ενημέρωση	62
5.4.20. Οι εποικοδομητικοί τρόποι επικοινωνίας	63
5.4.21. Η αναγνώριση της αξίας των εργαζόμενων	63
5.4.22. Η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζόμενων	64
5.4.23. Η δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων	65
5.4.24. Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης	66
5.4.25. Ο σεβασμός της αξιοπρέπειας	67
5.4.26. Οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης	67
5.4.27. Η εφαρμογή αξιολογικών κριτηρίων από την ηγεσία	68

5.4.28. Η έμπνευση και η παρακίνηση από την ηγεσία	69
5.4.29. Συμπεράσματα	70
5.5. Παράγοντες που προκαλούν προβλήματα στη λειτουργία του Α.Π.ΚΥ	70
5.6. Εργασιακή ικανοποίηση στο Α.Π.ΚΥ.	73
5.7. Η συμβολή των μεθόδων παρακίνησης / ενδυνάμωσης στην αύξηση της απόδοσης	75
5.8. Ενδιαφέρον της Διοίκησης να παρακινήσει / ενδυναμώσει το Προσωπικό της	76
5.9. Σχέση Διοίκησης και Προσωπικού	77
5.10. Η προθυμία των εργαζομένων να συμβάλουν τα μέγιστα στην επιτυχημένη πορεία του Α.Π.ΚΥ.	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Συμπεράσματα - Εισηγήσεις	79
6.1. Γενικά	79
6.2. Συμπεράσματα	79
6.3. Εισηγήσεις	83
6.4. Επίλογος	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	106

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πηγή γνώσεων και δεξιοτήτων, καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε Οργανισμού. Είναι, λοιπόν, η βασική συνιστώσα επίτευξης στόχων και συμβάλει στην ανοδική πορεία του Οργανισμού.

Η ενδυνάμωση και η παρακίνηση επιδρούν σημαντικά στη δράση και στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα Οργανισμό και αναντίρρητα θεωρούνται βασικοί παράγοντες βελτίωσης της απόδοσης και άρα αύξησης της παραγωγικότητας, σε συνδυασμό πάντα με τις ικανότητες των ανθρώπων. Επομένως, πρέπει να αποτελούν κύριο μέλημα της Διοίκησης.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, αρχικά, γίνεται αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο. Ορίζονται οι έννοιες της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης, οι μέθοδοι και τεχνικές εφαρμογής τους, καθώς και οι βασικές θεωρίες παρακίνησης. Στη συνέχεια, μελετάται η περίπτωση του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου (στο εξής θα αναφέρεται ως Α.Π.ΚΥ.), παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, εξάγονται συμπεράσματα και παρέχονται εισηγήσεις.

Στην έρευνα ακολουθήθηκε η ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρωνόταν ηλεκτρονικά και ανώνυμα. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τα 53 εκ των 75 μελών του διοικητικού προσωπικού του Α.Π.ΚΥ., τα οποία βρίσκονται στη βαθμολογική κλίμακα Α1 έως και Α11.

Μέσω του ερωτηματολογίου διερευνήθηκαν επιμέρους παράγοντες της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης, η επίδρασή τους στο Διοικητικό Προσωπικό του Οργανισμού, καθώς και η ικανοποίηση του προσωπικού από τους παράγοντες αυτούς όσον αφορά στην παρούσα εργασία τους στο Α.Π.ΚΥ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι το Διοικητικό Προσωπικό του Α.Π.ΚΥ. δεν είναι ικανοποιημένο και θεωρεί ότι υπάρχουν πολλά προβλήματα, σχεδόν σε όλους τους τομείς που σχετίζονται με την παρακίνηση και την ενδυνάμωσή του. Για να είναι εφικτό να επιλυθούν τα

προβλήματα αυτά, πρέπει να πραγματοποιηθεί ο κατάλληλος σχεδιασμός και να υπάρχει καλή διάθεση από όλες τις πλευρές.

Τέλος, οι εισηγήσεις που προτείνει η παρούσα μελέτη περιλαμβάνουν βελτίωση της επικοινωνίας, αλλαγή στον τρόπο διοίκησης, συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, αναγνώριση των προσπαθειών και της αξίας του προσωπικού, αξιοκρατία σε όλα τα επίπεδα, αμοιβαία εμπιστοσύνη και βελτίωση του εργασιακού κλίματος. Η ενίσχυση των παραγόντων αυτών, θα συμβάλει στην ενδυνάμωση και παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί και να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους, κάτι που θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία του Οργανισμού.

ABSTRACT

Human resource is a source of knowledge and skills, a key factor for development and an organisation's competitive advantage. It is therefore a major component for achieving objectives and contributes to the upswing of the Organization.

Empowerment and motivation have a significant impact on the actions and the behaviour of an organization's human resource and are undoubtedly considered as key factors in improving efficiency and hence increase productivity, in conjunction with people's skills. Therefore, they should be of major concern for the Management.

At the beginning of this thesis, the theoretical background is set. The concepts of empowerment and motivation and the methods and techniques for their implementation are defined, as well as the basic theories of motivation. Then, the case of the Open University of Cyprus is examined (hereafter referred to as O.U.C.), presenting the findings, drawing conclusions and providing suggestions.

The survey applied the methods of quantitative, primary research, using a structured questionnaire, which was completed electronically and anonymously. The questionnaire was completed by 53 of the total of 75 members of O.U.C.'s administrative personnel, positioned at grade levels A1 to A11.

Through the questionnaire, the individual factors of empowerment and motivation were investigated, as well as their influence on the organization's administrative personnel and staff satisfaction related to these factors, in respect to their present work in O.U.C.

The survey results showed that the O.U.C.'s administrative personnel is not satisfied and feels that there are many problems in almost all areas related to its motivation and empowerment. In order to make it possible to solve these problems, there must be appropriate planning and have positive attitude from all parties involved.

In conclusion, the recommendations proposed in this study, include improving communication, changing the way management is practiced, involving employees in decision making, recognizing the efforts and value of the administrative personnel, ensuring meritocracy at all levels, mutual trust and improving the working environment. The strengthening of these factors will contribute to empowerment and motivation of the employees, so as to become more efficient and increase their productivity, which will contribute to achieving the objectives and upswing the Organization.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα μελέτη αποτελεί το τελικό στάδιο ενός μεταπτυχιακού που θεωρώ ότι θα μου φανεί χρήσιμο στην εκπλήρωση των στόχων που έχω θέσει και στην εξέλιξη της επαγγελματικής μου πορείας.

Για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού, εκτός από τον προσωπικό χρόνο και προσπάθεια που κατέβαλα, με βοήθησε ιδιαίτερα και η οικογένειά μου, κυρίως με την υπομονή και την κατανόηση που έδειξε, αλλά και την ηρεμία που μου παρείχε.

Πολύ σημαντική, επίσης, ήταν η αρωγή του επιβλέποντα καθηγητή μου, με τις χρήσιμες οδηγίες του και την άμεση ανταπόκρισή του.

Θα ήθελα να αφιερώσω τη διατριβή μου στο σύζυγο και τους γιούς μου με όλη μου την αγάπη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα με τους *Jackson & Schuler (2000)* αποτελεί ένα σύνολο ταλέντων και διάθεσης των εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να συμβάλλουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός Οργανισμού και να τον οδηγήσουν σε ανοδική πορεία.

Το ανθρώπινο δυναμικό, λοιπόν, είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο για τον κάθε Οργανισμό, διότι αποτελεί την αποθήκη γνώσεων και ικανοτήτων του Οργανισμού και τη βάση ανταγωνιστικότητάς του. Συνάμα, όμως, αποτελεί και τη λιγότερο αξιοποιημένη πηγή. Ένα σωστά καθοδηγημένο και με υψηλή παρακίνηση προσωπικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικών, κυρίως στη σημερινή ταχύτητα μεταβαλλόμενη και πολύπλοκη κοινωνία, όπου οι Διοικήσεις από μόνες τους δεν δύνανται να διασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα του Οργανισμού. Οι Διοικήσεις που έχουν αντιληφθεί τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργοποιήσουν και θα διατηρήσουν τον ενθουσιασμό στο προσωπικό τους, δηλαδή πώς θα το ενδυναμώσουν και θα το παρακινήσουν, έχουν στα χέρια τους ένα εργαλείο που μπορεί να επιφέρει εκπληκτικά αποτελέσματα. Αναντίρρητα, η παρακίνηση και η ενδυνάμωση θεωρούνται βασικοί παράγοντες βελτίωσης της απόδοσης και άρα αύξησης της παραγωγικότητας σε έναν Οργανισμό, σε συνδυασμό πάντα με τις ικανότητες των ανθρώπων.

Η ενδυνάμωση και η παρακίνηση επιδρούν σημαντικά στη δράση και στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν Οργανισμό. Επειδή, όμως, ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί διαφορετική οντότητα, με διαφορετική αντίδραση και δίνει διαφορετικά αποτελέσματα, γίνεται αντιληπτή η δυσκολία του να εφαρμοστούν συγκεκριμένα πρότυπα ή μέθοδοι ενδυνάμωσης και παρακίνησης. Τα πάντα, λοιπόν, εξαρτώνται από το βαθμό και τους παράγοντες που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να συμβάλλουν στην ενδυνάμωση και παρακίνηση του προσωπικού, κάτι που πρέπει να γίνει κατανοητό από την ηγεσία του κάθε Οργανισμού.

Ένας Οργανισμός, λοιπόν, πρέπει να βρίσκει τρόπους να αξιοποιεί στον υψηλότερο δυνατό βαθμό το προσωπικό του, παρακινώντας το να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του. Αυτό εξαρτάται κυρίως από το εργασιακό

περιβάλλον, το οποίο δίνει την ώθηση στη διάθεση για καλύτερη απόδοση. Οι Οργανισμοί που απελευθερώνουν και αξιοποιούν το μέγιστο των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους, έχουν μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας.

Μια υγιής εργασιακή σχέση προϋποθέτει δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, φιλικούς συνεργάτες, ηγεσία που να επιβραβεύει και να αναγνωρίζει την προσπάθεια και δημιουργικό και ασφαλές περιβάλλον, σημαντικοί παράγοντες που μπορεί να διαμορφώσουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου, την απόδοση του και τη σχέση του με τον Οργανισμό.

Επίσης, ένας Οργανισμός πρέπει να διερευνά και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις εκείνες που θα οδηγήσουν το προσωπικό του σε κατάσταση υψηλών κινήτρων. Ένας εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος, πλήρης και αφοσιωμένος και έχει τη διάθεση να προσφέρει περισσότερο και άρα να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία ενός Οργανισμού, όταν η εργασία του καλύπτει ανάγκες, όπως η εκτίμηση, η αναγνώριση, η ασφάλεια και σιγουριά, η επιτυχία, η ανέλιξη, οι κοινωνικές σχέσεις, η ανάπτυξη των ικανοτήτων του, οι προκλητικοί στόχοι κ.α.¹.

1.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να παρουσιάσει τους παράγοντες που μπορεί να παρακινήσουν και να ενδυναμώσουν το Διοικητικό Προσωπικό του Α.Π.ΚΥ., το βαθμό ικανοποίησής του από τους παράγοντες αυτούς όσον αφορά στην εργασία του στο Α.Π.ΚΥ., τον τρόπο που αυτοί οι παράγοντες μπορούν να συνδεθούν με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του Οργανισμού, τα προβλήματα που υπάρχουν και επηρεάζουν τα πιο πάνω και να προταθούν λύσεις αντιμετώπισής τους.

Παράλληλα, μέσω της βιβλιογραφίας, θα γίνει παρουσίαση των παραγόντων που μπορεί να ενδυναμώσουν και να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό σε έναν Οργανισμό, ενισχύοντας τις ικανότητες και τη διάθεσή του, με τη δημιουργία αισθημάτων αυτοολοκλήρωσης,

¹ Jackson - Schuler (2000) από Καραγεώργου (2008), σ. 13, Μπλίρη (2011), σ.σ. 15 – 17, Δημητριάδης κ.α. (2003), σ. 3, Προκοπίου (2009), σ.σ. 26 – 28, Ρεμόντη (2008), σ.σ. 40 – 47, Luthans - Youssef (2004), pp. 143 – 160, Κόντης (1994), σ. 62, Νικολαΐδου (2012), σ.σ. 8 - 9

αναγνώρισης και δημιουργικότητας, που αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης και ενδυνάμωσης.

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στο να προσθέσει νέα δεδομένα στη βιβλιογραφία που αφορούν στους παράγοντες ενδυνάμωσης και παρακίνησης σε ένα κρατικό πανεπιστημιακό ίδρυμα της Κύπρου, αφού δεν υπάρχουν προηγούμενες μελέτες για το θέμα αυτό. Η έρευνα διεξήχθη στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Τα αποτελέσματα μπορούν να βοηθήσουν τη Διοίκηση του Οργανισμού να κατανοήσει το σκεπτικό και τις ανάγκες του προσωπικού της, αλλά και να δώσει κατευθύνσεις για μια πιο αποτελεσματική στρατηγική διοίκησης των εργαζομένων².

1.2. Σύνοψη

Στο πρώτο μέρος της παρούσας έρευνας παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο που αφορά στις έννοιες «ενδυνάμωση» και «παρακίνηση», στις τεχνικές / μεθόδους που χρησιμοποιούνται και στις πιο σημαντικές θεωρίες παρακίνησης.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, τα συμπεράσματα που απορρέουν από αυτά και δίνονται προτάσεις – εισηγήσεις.

² Ρεμούνη (2008), σ. 40, Νικολαΐδου (2012), σ.σ. 9 - 10.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

2.1. Ορισμός

Η ενδυνάμωση ορίζεται ως η δυνατότητα ή η αντίληψη των εργαζομένων ότι έχουν εξουσία και υπευθυνότητα να πραγματοποιήσουν την εργασία τους, με τρόπο που να έχει σημασία για εκείνους, εντός των κατευθυντήριων γραμμών για την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση ενός Οργανισμού. Πρόκειται για μια διαδικασία που βασίζεται στην πληροφόρηση, στην ανταμοιβή και στη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων που θα επηρεάσουν την απόδοση του Οργανισμού.

Η ενδυνάμωση, λοιπόν, αφορά στην ώθηση του διοικητικού προσωπικού να αποκτήσει αίσθηση των ικανοτήτων του, των δυνατοτήτων που έχει για επιλογές, της ευθύνης του για τα αποτελέσματα των πράξεών του, του νοήματος σε όλα αυτά που κάνει, αλλά και της εμπιστοσύνης του στους άλλους.

Η οργανωσιακή ενδυνάμωση, επομένως, αποτελεί τη μεταφορά της δύναμης επίτευξης των στόχων προς τις πιο χαμηλές οργανωσιακές μονάδες και τελικά στο διοικητικό προσωπικό, με αποτέλεσμα να προστίθεται αξία από τους εργαζόμενους, οι οποίοι συμβάλουν στο να γίνει ο Οργανισμός ανταγωνιστικός, καινοτόμος και να προωθεί τη δημιουργικότητα³.

2.2. Σημασία ενδυνάμωσης

Η σημασία της ενδυνάμωσης για έναν Οργανισμό έγκειται στο ότι αλλάζει η οργανωσιακή του κουλτούρα και γίνεται πιο ευέλικτος στην υιοθέτηση της καινοτομίας, στην ανάληψη πρωτοβουλιών, στη λήψη αποφάσεων, στις αλλαγές, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των πελατών. Στο πλαίσιο αυτό, η συνεχής

³ Holden (1998) από Σπυράκης – Σπυράκη (2011), σ.σ. 65 -70, Laschinger - Havens (1996), Bowen - Lawer (1992) από Μενοίκου (2011), σ.σ. 7 - 8, Armstrong (2003) από Σπυράκης – Σπυράκη (2011), σ.66, Καραγεώργου (2012), σ. 59, Nelson - Quick (2006), p. 563.

εκπαίδευση, η μάθηση και η αύξηση της γνώσης αποτελούν σημαντικούς παράγοντες αντιμετώπισης της ανταγωνιστικότητας και αύξησης της αποτελεσματικότητας.

Η σημασία της ενδυνάμωσης για τον εργαζόμενο αφορά:

- στην αυτεπάρκεια, δηλαδή την αίσθησή του ότι διαθέτει την ικανότητα να επιτύχει στο έργο του και νιώθει αυτοπεποίθηση για αυτό.
- στην αυτοδιάθεση, δηλαδή στην αίσθησή του ότι έχει τη δυνατότητα επιλογής, ότι ορίζει και είναι υπεύθυνος για τις ενέργειές του, κάτι που οδηγεί και σε μείωση του στρες.
- στην προσωπική συνέπεια, δηλαδή στην αίσθησή του ότι μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον ή το αποτέλεσμα.
- στο νόημα, δηλαδή στην αναγνώριση του σκοπού ή της αξίας της δραστηριότητας που έχει αναλάβει να διεκπεραιώσει.
- στην εμπιστοσύνη, δηλαδή στην αίσθηση ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζεται στηρίζεται στις αρχές της δικαιοσύνης και ισότητας.

Η σημασία της ενδυνάμωσης για τον πελάτη έγκειται στο ότι η πρακτική της ενδυνάμωσης οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα την ικανοποίηση των πελατών, αφού ο Οργανισμός γίνεται πιο ευέλικτος, ευπροσάρμοστος, ευαίσθητος και αποκτά μεγαλύτερη ικανότητα αντίληψης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Γενικά, η ενδυνάμωση έχει ιδιαίτερη σημασία, διότι οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, αυξάνει την εργασιακή ασφάλεια, ενώ μειώνει τις απουσίες / αποχωρήσεις από την εργασία. Ένας Οργανισμός που εστιάζει στην αντικειμενικότητα, τα αποτελέσματα και τη σπουδαιότητά τους, στην αξιολόγηση της ποιότητας και της συνολικής απόδοσης, τότε έχει πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να έχει ικανοποιημένους εργαζόμενους. Επίσης, με την ενδυνάμωση ελαττώνονται οι μηχανισμοί ελέγχου, αφού οι εργαζόμενοι παρακινούνται και δεσμεύονται απέναντι στους στόχους που έχει θέσει ο Οργανισμός, ενώ η ροή των πληροφοριών διεξάγεται με μεγαλύτερη ελευθερία⁴.

⁴ Conger- Canungo (1988), Connor (1997), Johnson - Redmond (1998), Barry (1993) από Σπυράκης – Σπυράκη (2011), σ.σ. 70 – 74, Whetten and Cameron (2005) από Ρίζος (2011), σ.σ. 3 – 5, Μπουραντάς (2002), σ.σ. 498-499, Καραγεώργου (2012), σ. 59, Applecart (2006) από Κιπένης (2011), σ.σ. 73 - 74

2.3. Μέθοδοι – Τεχνικές Ενδυνάμωσης

Η συμμετοχική διοίκηση, η μεταβίβαση εξουσίας, οι μειωμένοι έλεγχοι, η ειλικρινής συμπεριφορά της διοίκησης, η αποκέντρωση, η ανάπτυξη και η δέσμευση των μερών και κυρίως η αναγνώριση της σημασίας και της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν βασικά στοιχεία της ενδυνάμωσης. Η ηγεσία ενός Οργανισμού καλείται να μεταδώσει την αίσθηση της δύναμης στους εργαζόμενούς της, αφού μεταβάλει πρώτα τις δικές της αντιλήψεις και πεποιθήσεις.

Οι βασικές μέθοδοι – τεχνικές ενδυνάμωσης είναι οι ακόλουθοι :

- Η αυξημένη δυνατότητα συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, στη στοχοθεσία, στην επίλυση προβλημάτων. Γενικά σε όλα τα οργανωσιακά θέματα.
- Η συνεχής εκπαίδευση και μάθηση του προσωπικού, που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων σε πολλά επίπεδα
- Η ενθάρρυνση του προσωπικού να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να εκφράζει γνώμες και να αναλαμβάνει δράσεις
- Η αναγνώριση της εργασίας που επιτελεί το προσωπικό
- Η ανάληψη δραστηριοτήτων που έχουν νόημα για τον εργαζόμενο
- Η παροχή ευκαιριών για εξέλιξη και ανέλιξη του προσωπικού
- Η καλλιέργεια αισθήματος ευθύνης στους εργαζόμενους
- Η ενθάρρυνση της συνεργασίας του προσωπικού, της ομαδικής εργασίας και της μεταξύ τους ανοικτής επικοινωνίας
- Η πρόσβαση στην πληροφορία που παράγει κάθε τμήμα του Οργανισμού και η ενθάρρυνση της διατμηματικής συνεργασίας
- Η συνεχής βελτίωση διαδικασιών και ο προσανατολισμός στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Η αντίληψη του περιβάλλοντος, η εκτίμηση των καταστάσεων, το όραμα και οι στόχοι του Οργανισμού, ο προγραμματισμός, η ανάληψη δράσης, η παρατήρηση από την ηγεσία συμβάλει στη διαδικασία ενδυνάμωσης
- Η εφαρμογή τεχνικών ανατροφοδότησης

- Η δημιουργία αυτοδιοικούμενων ομάδων εργασίας, οι οποίες θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων ταχύτερα, στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων, στην προαγωγή της δημιουργικότητας, στην οργανωσιακή μάθηση, στη διευκόλυνση της παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών και στην ισχυρότερη δέσμευση και παρακίνηση
- Η εφαρμογή εσωτερικών μηχανισμών επικοινωνίας, με στόχο την πλήρη και συνεχή ενημέρωση του προσωπικού όλων των επιπέδων
- Η υιοθέτηση ευέλικτων, ευπροσάρμοστων και ισορροπημένων οργανωσιακών δομών
- Ο καθορισμός των ορίων αυτονομίας του διοικητικού προσωπικού σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σύμφωνα με τους στόχους και το όραμα του Οργανισμού
- Η σαφήνεια στο όραμα, τους στόχους, την αποστολή και τη στρατηγική του Οργανισμού, έτσι ώστε να γίνονται αντιληπτά από το προσωπικό και να συμβάλλει έτσι καλύτερα και πιο εντατικά στην επίτευξή τους, καθώς και στη βελτίωση σε ατομικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο Οργανισμού
- Η αποσαφήνιση ευθυνών, ρόλων, καθηκόντων και αναμενόμενων αποτελεσμάτων, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγχύσεις και οι ασάφειες
- Η δημιουργία και υποστήριξη αίσθησης ασφάλειας και σιγουριάς στο διοικητικό προσωπικό, έτσι ώστε να μην αποφεύγει την ανάληψη κινδύνου, την ανάληψη ευθύνης τυχόν λαθών και την ανάληψη πρωτοβουλιών
- Η μείωση εποπτείας / ελέγχου από τα ανώτατα στελέχη και η ενίσχυση της ανάπτυξης των εργαζομένων, της καθοδήγησής τους, της ενθάρρυνσης και της υποστήριξής τους
- Η προαγωγή από την ηγεσία ενός περιβάλλοντος γνώσης και ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα

Γενικά, η ενδυνάμωση αποτελεί μια διαδικασία εμπλοκής των εργαζομένων στην πραγματοποίηση των στόχων του Οργανισμού, με αποτέλεσμα την επίτευξη υψηλότερου επιπέδου απόδοσης, χωρίς τη χρήση αυστηρού ελέγχου. Το ανθρώπινο δυναμικό με την ενδυνάμωση, μπορεί να οδηγήσει τον Οργανισμό σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του και να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁵.

⁵ Μπουραντάς (2002), σ. 497, Kernaghan et al (2000), pp 164-171, Δεληόγλου κ.α. (2008), σ.σ. 4 – 7, Παπαλεξανδρή (2012), σ. 2, Blanchard et al. (1996) από Μπιλίρη (2011), σ.σ. 69 – 71, Σπυράκης – Σπυράκη (2011), σ.σ. 68 - 74, Spreitzer – Quinn (1996), p.237.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

3.1. Ορισμοί

Η παρακίνηση :

- Αποτελεί την κινητήριο δύναμη που ωθεί το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά, με στόχο να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του ή να επιτύχει κάποιο στόχο που έχει θέσει.
- Αποτελεί το σύνολο των δυνάμεων που προέρχονται από ένα άτομο ή το περιβάλλον του και καθορίζουν / προσδιορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία που επιτελεί
- Αποτελεί το συνδυασμό αναγκών, ροπών, δυνάμεων, ορμών ή άλλων μηχανισμών που ξεκινάνε και συνεχίζουν τη δραστηριότητα εκείνη που θα οδηγήσει σε επίτευξη των στόχων.

Η παρακίνηση, λοιπόν, εξαρτάται από παράγοντες όπως η ανθρώπινη συμπεριφορά, τα κίνητρα, οι ανάγκες, η δράση, οι στόχοι και η ικανοποίηση. Οι παράγοντες αυτοί οριοθετούνται μέσω μιας συγκεκριμένης διαδικασίας παρακίνησης, που αφορά στο σύνολο αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης αναγκών, κινήτρων και στόχων.

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα σύνολο ατομικών, αλλά και εξωτερικών δυνάμεων, το οποίο παράγει εργασιακή συμπεριφορά. Ο τύπος, η κατεύθυνση, η ένταση και η διάρκεια της συμπεριφοράς καθορίζεται από αυτές τις δυνάμεις. Επομένως, η παρακίνηση αποτελείται από όλες εκείνες τις δυνάμεις που στοχεύουν να οδηγήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού, μέσω της επίτευξης των στόχων του Οργανισμού⁶.

3.2. Μέθοδοι – Τρόποι Παρακίνησης

⁶ Θεοδοσοπούλου (2013), σ. 7, Δημητριάδης κ.α, σ. 2, Τριγώνης (2012), σ.σ. 12 - 15, Ρεμούνη (2008), σ.σ. 40 - 42, Ζαβλανός (2002), σ. 86, Δημητρίου (1991), σ. 9, Αθανασίου (2007), σ.σ. 15 - 16, Μαλαγκονιάρη (2010), σ. 62, Πρεβύζη-Κόλλια (2012), σ. 477, Berelson - Steiner (1964) στο Κουτούζης (1999), σ. 172, Δαφνομήλη-Κοντοπόδη (2010), σ.σ. 16 - 18, Μπουραντάς (2002), σ. 250, Μαυροβουνιώτης (1996), σ. 9, Μπαξεβάνος (2008), σ. 7, Μπουραντάς (1992), σ.151, Σαλβάρας (2011), σ. 20, Κωσταρίδου - Ευκλείδη (1999), σ. 17, Καλλιγά (2011), σ. 17, Χατζηδάκη (2010), σ. 15, Κωντανά (2011), σ.σ. 19 - 20, Παπαγιαννάκη (2011), σ. 45, Σούκου (2004), σ. 67, Δημητρίου (1991), σ. 17, Erven - Milligan (2000) και Drucker (1998), από Μπράχου (2011), σ. 33.

Οι κυριότεροι μέθοδοι / τρόποι παρακίνησης είναι οι ακόλουθοι :

- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Η ανάθεση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, ώστε να αισθάνονται ότι έχουν το δικαίωμα, αλλά φέρουν και την ανάλογη ευθύνη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.
- Ο εμπλουτισμός καθηκόντων που αφορά στην επέκταση του περιεχομένου της εργασίας, ώστε να αποφεύγεται η μονοτονία και η ανία.
- Η διεύρυνση καθηκόντων που περιλαμβάνει την αύξηση και την ποικιλία των καθηκόντων ενός εργαζόμενου.
- Η εναλλαγή θέσεων, η οποία αναφέρεται στη μετακίνηση εργαζομένων σε άλλες θέσεις παρόμοιων απαιτήσεων και ικανοτήτων.
- Η βελτίωση ή διατήρηση (αν είναι ευνοϊκό) του εργασιακού κλίματος.
- Η αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Οι κατάλληλες, ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας, όπως είναι ο κατάλληλος φωτισμός, ο σωστός εξαερισμός, η καθαριότητα κ.α.
- Εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, που θα οδηγήσουν στην απόκτηση περισσότερων γνώσεων και ικανοτήτων και άρα στη βελτίωση της διεκπεραίωσης της εργασίας.
- Η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού.
- Η διασφάλιση της σύμπνοιας και της συνεργασίας στον Οργανισμό, μέσω της δίκαιης, δημοκρατικής και σωστής αντιμετώπισης των εργαζομένων.
- Η αναβάθμιση της εργασιακής ζωής, με τη χρήση εργασιακών ομάδων, με τις επιβραβεύσεις, με την ποικιλία καθηκόντων, με το σχεδιασμό ενός ευχάριστου χώρου εργασίας κ.α.
- Η εργασιακή εξασφάλιση, δηλαδή το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας, όσον αφορά στη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος.
- Η δημιουργία φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων στον Οργανισμό.
- Η ευελιξία που παρέχει ο Οργανισμός σε διάφορους τομείς (όπως είναι το ευέλικτο ωράριο).
- Η αναγνώριση και η εκτίμηση των προσπαθειών και της αξίας των εργαζομένων και η επιβράβευσή τους.

- Οι ευκαιρίες ανάπτυξης και ανέλιξης του προσωπικού, οι οποίες πρέπει να είναι ξεκάθαρες.
- Η έμπνευση από τη ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή, τους σκοπούς και τους στόχους του Οργανισμού
- Οι σχέσεις με τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη του Οργανισμού, οι οποίες εξαρτώνται από το βαθμό της στήριξης και υποστήριξης των υφισταμένων, τη δημιουργία συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού και τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών της Διοίκησης.
- Η ομαδική εργασία, η οποία αφορά στην πρόθεση των εργαζομένων να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους, να αλληλοϋποστηρίζονται, να αλληλοβοηθούνται σε ό,τι σχετίζεται με την εργασία τους.
- Η σημαντικότητα της εργασίας, να έχει δηλαδή μεγάλη σημασία και κοινωνικό αντίκτυπο για τον εργαζόμενο.
- Η εργασιακή αυτονομία, δηλαδή το πόσο ανεξάρτητος και ελεύθερος είναι ο εργαζόμενος στο να ελίσσεται, να αναλαμβάνει ευθύνες και να διεκπεραιώνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία του.
- Η διευκρίνιση του ρόλου του εργαζόμενου στον Οργανισμό, μέσω της κατανόησης των απαιτήσεων του Οργανισμού και της αποσαφήνισης των ευθυνών και των στόχων της εργασίας⁷.

3.3. Η σημασία της παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων επιφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα σε έναν Οργανισμό, διότι :

- πετυχαίνει τη δράση και την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- βελτιώνει την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, αφού γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα στις ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων και στην προθυμία τους να εργαστούν και

⁷ Apostolou (2000), σ. 3, Jenks (1996) από Μαυροειδή (2010), σ.σ. 94 – 97, Μερσίνιας (2006), σ.σ. 47 – 48, Μαυροειδή (2010), σ. 96, Αναγνώστου-Βασιλακάκη (2009), σ.σ. 15 – 17, Αφθονίδης (2012), σ. 10, Πρεβύζη-Κόλλια (2012), σ. 479, Manolopoulos (2008), Gong - Chang (2008), Yousef (1998) από Νικολαΐδου (2012), σ.σ. 23 -26, Lang (2008), p.p. 56 -62, Παπαγιαννάκη (2011), σ. 52, Herzberg et al (1957) από Ιωάννου (2012), σ. 39, Reid et al (2006), p.p. 321 – 332, Mottaz (1988), p.p. 467 – 482, Malhotra et al (2007), p.p. 2095–2127

οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, σε μείωση του κόστους και σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

- συμβάλει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, αφού αξιοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι της στο μέγιστο δυνατό και υπάρχει εποικοδομητική συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον
- βελτιώνει τις σχέσεις, επομένως οδηγεί σε αποτελεσματικές συνεργασίες, σε σταθερότητα και σε εύκολη προσαρμογή στις αλλαγές
- συμβάλει στην αφοσίωση και στην πίστη στον Οργανισμό, αφού οι εργαζόμενοι έχουν ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, το προσωπικό παραμένει σταθερό και ο Οργανισμός αποκτά φήμη και καλή εικόνα⁸.

3.4. Τεχνικές παρακίνησης

Οι κυριότερες τεχνικές παρακίνησης είναι :

- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μια ολική προσέγγιση στη διοίκηση ενός Οργανισμού, η οποία βασίζεται στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και διαρκούς βελτίωσης των αποτελεσμάτων, προϋποθέτει την εμπλοκή όλων των ανθρώπινων πόρων του Οργανισμού και στοχεύει στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών του.
- Η Διοίκηση Βάσει Στόχων. Ένα σύστημα όπου η ηγεσία ενός Οργανισμού θέτει για κάθε εργαζόμενο σαφείς στόχους, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι εναρμονισμένοι με τους στρατηγικούς στόχους του Οργανισμού και να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και τοποθετημένοι χρονικά.
- Η Συμμετοχή των Εργαζομένων. Μια τεχνική με ποικίλες μορφές. Μπορεί να αφορά στη συμμετοχή του προσωπικού στα κέρδη του Οργανισμού, στη συμμετοχή καθορισμένων εκπροσώπων του προσωπικού στη διοίκηση του Οργανισμού, στη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και στη συμμετοχή του προσωπικού στον έλεγχο⁹.

3.5. Θεωρίες παρακίνησης

⁸ Armstrong (2000) από Ιωάννου (2012), σ. 41.

⁹ Mele - Colurcio (2006), pp. 464-469, Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη (2007), σ. 113, Καρακάσης (2012), σ. 47, Χολέβας (1995), από Μαυροειδή (2010), σ. 68.

Οι θεωρίες της παρακίνησης έχουν συμβάλει πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και έχουν βοηθήσει τα στελέχη να αναλύσουν τις ανάγκες του προσωπικού τους και να επιλέξουν τα κατάλληλα κίνητρα, αλλά και την κατάλληλη διαδικασία παρακίνησης, η οποία θα οδηγήσει στην επιθυμητή συμπεριφορά.

Οι θεωρίες παρακίνησης διακρίνονται σε :

- θεωρίες περιεχομένου, οι οποίες δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων που ενεργοποιούν και οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά (Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland)
- θεωρίες διαδικασιών, οι οποίες δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά (Vroom, Porter and Lawler, Locke, Adams)¹⁰.

Οι βασικές θεωρίες παρακίνησης παρουσιάζονται στη συνέχεια.

3.5.1. Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. H. Maslow

Σύμφωνα με τον A. H. Maslow οι ανάγκες κατηγοριοποιούνται πυραμιδωτά ως εξής :

- Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές – βιολογικές ανάγκες, οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη του ανθρώπου και αποτελούν τις πρώτες ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει και την προϋπόθεση για κάθε του ενέργεια. Οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνουν την τροφή, το νερό, τον ύπνο, τη στέγη, τον έρωτα, την ένδυση και σε επίπεδο εργασίας τον ικανοποιητικό μισθό, τις συνθήκες εργασίας, διάφορα επιδόματα κ.α.
- Ακολουθούν οι ανάγκες για ασφάλεια, οι οποίες συνδέονται με την ατομική υπόσταση του ανθρώπου και αφορούν στην προστασία από τους φυσικούς κινδύνους και τους ψυχολογικούς φόβους. Σχετίζονται με την ανάγκη για ασφάλεια, για επαγγελματική αποκατάσταση, μόνιμη απασχόληση, κατοικία, σύνταξη, κοινωνική ασφάλιση, υγειονομική περίθαλψη, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας κ.α.

¹⁰ Campbell - Pritchard (1976), Kanfer (1990),(1992) από Δημητριάδης κ.α. (2003), σ.σ. 2 – 3, Δαφνομήλη-Κοντοπόδη (2010), σ. 18, Silverthorne (2005) από Θεοδοσοπούλου (2013), σ. 10.

- Στη συνέχεια συναντώνται οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες σχετίζονται με την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κάποια ή κάποιες κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει και να δέχεται εκτίμηση και κατανόηση, να δίνει και να παίρνει αγάπη και στοργή, να γίνεται αποδεκτός. Η δύναμη, η φήμη, η αυτοεκτίμηση, η αυτοπεποίθηση, η εκτίμηση από άλλους, η σπουδαιότητα αποτελούν παραδείγματα τέτοιων αναγκών. Ο χώρος εργασίας προσφέρεται για την κάλυψη τέτοιων αναγκών, αφού υπάρχουν διαπροσωπικές σχέσεις, γίνονται επαφές, δημιουργούνται φιλίες.
- Έπειτα υπάρχουν οι ανάγκες για αναγνώριση, οι οποίες σχετίζονται με το συναισθηματικό μέρος της προσωπικότητας και αναφέρονται στην απόκτηση κύρους, δύναμης και εμπιστοσύνης στις ικανότητες του κάθε ατόμου και στο σεβασμό και επικρότηση από το κοινωνικό σύνολο. Παραδείγματα είναι η ανάγκη για φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, κύρος, επιτυχία, αυτοπεποίθηση, αναγνώριση, ικανότητα, δύναμη, κοινωνική θέληση, αυτοσεβασμό, αυτοεκτίμηση, ανεξαρτησία. Οι προαγωγές, οι έπαινοι, οι τιμητικές επιβραβεύσεις, η αναγνώριση της προσφοράς και των ικανοτήτων αποτελούν τρόπους ικανοποίησης των αναγκών αυτών.
- Στην κορυφή της πυραμίδας συναντάται η ανάγκη για ολοκλήρωση, η οποία αφορά στην επιδίωξη του ανθρώπου να εκπληρώσει τους στόχους του, να αξιοποιήσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις ικανότητές του, να ικανοποιήσει τα όνειρά του, να ολοκληρωθεί, φτάσει στο υψηλότερο σημείο σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο. Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η αυτονομία, η αυτοέκφραση, οι ευκαιρίες για επιτυχία, για δημιουργικότητα, το απαιτητικό, ενδιαφέρον και με υψηλές ευθύνες αντικείμενο εργασίας, οδηγούν στην ικανοποίηση αυτής της ανάγκης.

Ο Abraham Maslow προκειμένου να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση, διατύπωσε τις εξής θεωρίες :

- ο άνθρωπος προσπαθεί διαρκώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του.
- όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί.
- οι ανθρώπινες ανάγκες δομούνται, ανάλογα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της.¹¹

¹¹ Maslow (1943), pp. 370-396, Κουφίδου (2010), Χατζηπαντελή (1999) από Θεοδοσοπούλου (2013), σ.σ. 11 - 14, Ρεμούνη (2008), σ.σ. 51 - 52, Λύτρας (1992), σ.σ. 48 - 51, Κάντας (1993), σ.σ. 50-51,

3.5.2. Η θεωρία των δυο παραγόντων του F. Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg αναφέρει ότι δύο είναι οι κατηγορίες παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους. Οι παράγοντες υγιεινής (ή διατήρησης) και οι παράγοντες υποκίνησης (ή κίνητρα).

Οι παράγοντες υγιεινής αφορούν στο περιβάλλον εργασίας και σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Μπορεί να μην οδηγούν στην ανάπτυξη του εργαζόμενου, αλλά αποσκοπούν στη συντήρηση ενός κλίματος ηρεμίας, αποτρέπουν πιθανές αναστατώσεις και διατηρούν την εργασιακή ειρήνη. Είναι οι ακόλουθοι :

- Η πολιτική του Οργανισμού, η αποστολή του και ο τύπος διοίκησης. Αν η πολιτική είναι ασαφής, περιττή ή δεν ισχύει για όλους, τότε αποτελεί πηγή δυσαρέσκειας
- Ο έλεγχος/εποπτεία/επίβλεψη, τα οποία εξαρτώνται από τις δεξιότητες και τις ηγετικές ικανότητες της Διοίκησης, η έλλειψη ή η ανεπάρκεια των οποίων οδηγεί σε δυσαρέσκεια
- Οι μισθοί και τα χρηματικά επιδόματα. Αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν πληρώνονται καλά και δίκαια, τότε αισθάνονται δυσαρέσκεια
- Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με όλα τα ιεραρχικά επίπεδα βοηθούν στην ανάπτυξη της συναδελφικότητας και της ομαδικής εργασίας, ενώ οι κακές σχέσεις δημιουργούν υψηλά επίπεδα δυσαρέσκειας
- Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή το ωράριο, το εργασιακό περιβάλλον, τα διαθέσιμα μέσα και εργαλεία, η ύπαρξη απαραίτητων εγκαταστάσεων, ο φωτισμός κ.α., έχουν πολύ μεγάλη επίδραση στο επίπεδο δυσαρέσκειας του εργαζόμενου
- Η ασφάλεια και σιγουριά που αισθάνεται το άτομο στην εργασία του επηρεάζει τη διάθεσή του

Σαλβάρας (2011), σ.σ. 25 - 27, Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη (2002), σ.σ. 149-150, Παπαγιαννάκη (2011), σ.σ. 47 - 48, Αποστολοπούλου (2008), σ. 53, Βαξεβανίδου –Ρεκλείτης (2006), Κάντας (1998) από Λαπαναίτη (2012), σ.σ. 17 - 21, Locke – Henne (1986) από Παπαδάμου (2011), σ.σ. 17 – 19, Hall – Nougaim (1968), pp. 12 -35, Ξηροτύρη Κουφίδου (2001), σ. 196-199, Χατζηχαραλάμπους (2010), σ.σ. 8 – 12, Μαλαγκονιάρη (2010), σ.σ. 63 - 66, Καλλιγά (2011), σ.σ. 21 – 23, Τριγώνης (2012), σ.σ. 24 – 27, Σούσου (2007), σ. 20, Δαφνομήλη-Κοντοπόδη (2010), σ.σ. 23 – 25, Ζέλεβα (2012), σ. 17, Αβραμίδου (2011), σ.σ. 85 - 86, Μερσίνας (2006), σ. 42, Αθανασίου (2007), σ.σ. 18 – 21, Χατζηδάκη (2010), σ.σ. 16 – 17, Χρυσοστόμου (2013), σ. 16, Αναγνώστου-Βασιλακάκη (2009), σ.σ. 24 – 25, Σκούρη (2012), σ. 31, Κατραμάδου (2010), σ.σ. 10 – 12, Κωντανά (2011), σ.σ. 5 - 6.

- Τέλος, η κοινωνική θέση που έχει ο εργαζόμενος μέσα στον Οργανισμό αποτελεί παράγοντα δυσαρέσκειας

Οι παράγοντες υποκίνησης αφορούν στην ίδια την εργασία και σχετίζονται με την ευχαρίστηση των εργαζομένων. Τους παραλαμβάνουν, δηλαδή, από το ουδέτερο σημείο στο σημείο έχουν οδηγηθεί από τους παράγοντες «υγιεινής» και τους οδηγούν σε υψηλότερες επιδόσεις. Είναι οι ακόλουθοι :

- Η επίτευξη, που αφορά στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος έχει εκτελέσει επιτυχώς την εργασία του και έχει ολοκληρώσει το έργο του. Περιλαμβάνει, δηλαδή, το αίσθημα της δημιουργίας και της αξιοποίησης ικανοτήτων και νέων ιδεών. Προϋποθέτει την τοποθέτηση εργαζομένων στις σωστές θέσεις, τον καθορισμό σαφών και επιτεύξιμων στόχων, τη χρήση προτύπων και την τακτική και έγκαιρη ανατροφοδότηση.
- Η ευθύνη, που αφορά στην υπευθυνότητα της εργασίας, στον καθορισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων, στην ελευθερία κινήσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλίας, στη λήψη αποφάσεων, στη συμμετοχή. Προϋποθέτει την εκχώρηση αρκετών ελευθεριών και δύναμης, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται ως δικό του το αποτέλεσμα.
- Η αναγνώριση, που αφορά στην επιβράβευση της προσπάθειας και των επιδόσεων των εργαζομένων και μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού, επιπλέον χρηματικά επιδόματα κ.α.) ή ηθική (επαινετικά λόγια).
- Η ανέλιξη, που αφορά στη δυνατότητα στελέχωσης υψηλόβαθμων θέσεων, στη δυνατότητα ανάπτυξης και προαγωγής, στις προοπτικές εξέλιξης και αποτελεί επιβράβευση της πίστης και της απόδοσης του εργαζομένου.
- Η ίδια η εργασία, δηλαδή το ενδιαφέρον αντικείμενό της, το περιεχόμενο και η φύση της. Αν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η εργασία που επιτελεί και οι στόχοι της είναι σημαντικοί, τότε παρακινείται.
- Η προσωπική ανάπτυξη, που αφορά σε δείκτες ευκαιριών μάθησης και ωρίμανσης, στην επέκταση των γνώσεων, στη βελτίωση των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζομένου

Η θεωρία των δύο παραγόντων προβλέπει ότι οι βελτιώσεις στη δημιουργία των κινήτρων θα γίνουν εμφανείς όταν η προσοχή της διοίκησης επικεντρωθεί στην ίδια την εργασία. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, χρησιμεύει ως πλαίσιο για την αναμόρφωση της εργασίας και έχει ως σκοπό να αυξήσει την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του και παράλληλα να αυξήσει την επίδοσή του¹².

3.5.3. Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης – κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G) του P. Alderfer

Ο P. Alderfer ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης, με αφετηρία τη θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow.

Ο Alderfer θεωρεί ότι υπάρχουν τα ακόλουθα τρία επίπεδα αναγκών:

- Οι ανάγκες ύπαρξης, στις οποίες εντάσσονται οι βιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας. Οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται με το μισθό, τις πρόσθετες παροχές και το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον). Οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν τις κοινωνικές ανάγκες για διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις. Ικανοποιούνται μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους, όταν χαρακτηρίζονται από σεβασμό, συναισθηματική στήριξη, αναγνώριση, εμπιστοσύνη
- Οι ανάγκες ανάπτυξης, οι οποίες αφορούν στην αναγνώριση και ολοκλήρωση του ατόμου, στην αυτοεκτίμηση και στην αυτοπραγμάτωση Ικανοποιούνται όταν η εργασία είναι

¹² Χατζηχαράλαμπος (2010), σ.σ. 15 - 16, Δαφνομήλη-Κοντοπόδη (2010), σ.σ. 25 - 31, Χατζηδάκη (2010), σ.σ. 18 - 19, Θεοδοσοπούλου (2013), σ.σ. 13 - 14, Κρεμέτη (2010), σ. 10, Everard –Morris (1999) από Σαλμάν – Πλατσίδου (2011), σ. 55, Μαλαγκονιάρη (2010), σ.σ. 68 - 73, House –Wigdor (1967), σ. 375, Bechling et al (1968), Riggio (1990) από Μπάτιου (2009), σ.σ. 8 – 13, Μερσίνιας (2006), σ.σ. 43 - 44, Νικολαΐδου (2010), σ.σ. 18 – 19, Σωκράτους (2012), σ. 14, Eliophotou et al (2008), pp. 75-86, Μακρή κ.α (2003) από Γραμματικού (2010), σ.σ. 16 - 17, Βαξεβανίδου –Ρεκλείτης (2006), Κάντας (1998) από Λαπαναΐτη (2012), σ.σ. 22 - 25, Τύπας – Κατσαρός (2006) από Παπαδάμου (2011), σ.σ. 21 – 22, Αθανασίου (2007), σ. 23, Χυτήρης (1996), σ. 165, Newstrom et al (1976), p. 72, Σαλβάρας (2011), σ.σ. 28 – 29, Κωντανά (2011), σ.σ. 8 – 9, Τριγώνης (2012), σ.σ. 20 -23, Σακκά – Χάιδου (2009), σ.σ. 33 - 35, 69, Μαυροειδή (2010), σ.σ. 60 - 61, Κατραμάδου (2010), σ.σ. 12 – 13, Καλλιγά (2011), σ. 24, Ρεμούνη (2008), σ.σ. 54 – 57, Βεργουλίδου (2012), σ. 16, Μωυσάκη (2006), σ. 15, Χρυσοστόμου (2013), σ. 17, Αναγνώστου-Βασιλακάκη (2009), σ. 26, Riley (1996), p. 45, Αβραμίδου (2011), σ. 88, Κανελλόπουλος (2012), σ.σ. 186 – 187, Ξενάκη (2010), σ. 22, Κόρδας (2010), σ.σ. 3 – 4, Σούσου (2007), σ. 21, Montana – Charnov (2002), pp. 302 -303, Παπαγιαννάκη (2011), σ.σ. 48 - 49.

δημιουργική, παρέχει προκλήσεις και όταν ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να λειτουργεί αυτόνομα και ανεξάρτητα¹³.

3.5.4. Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom

Η θεωρία του V. Vroom αναφέρει ότι τα άτομα αναμένουν ότι συγκεκριμένες ενέργειες οδηγούν σε επιθυμητό αποτέλεσμα, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με την έντονη προσπάθεια ή με την αποφυγή συγκεκριμένων πράξεων / καταστάσεων. Έτσι, ο εργαζόμενος παρακινείται και καταβάλλει εντονότερη προσπάθεια για να πετύχει το στόχο που θεωρεί σημαντικό ή αδιαφορεί αν πιστεύει ότι η αύξηση της απόδοσής του δεν θα του προσφέρει κάτι σε προσωπικό επίπεδο ή αν θεωρεί ότι πρόκειται απλά για μεγαλύτερο φόρτο εργασίας. Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, λαμβάνουν αποφάσεις και προβαίνουν σε υπολογισμούς, επιλέγοντας τελικά τις δράσεις εκείνες που θα τους οδηγήσουν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή στην αποφυγή του λιγότερου επιθυμητού αποτελέσματος.

Ο Vroom θεωρεί ότι οι ακόλουθοι παράγοντες ενεργοποιούν τους εργαζόμενους, οδηγώντας τους στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού :

- Η δυναμικότητα ή προσδοκία ανταμοιβής, η οποία υπολογίζει την προτίμηση των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη ανταμοιβή, ανάλογα με την προσπάθεια που έχουν καταβάλει.
- Η προσδοκία απόδοσης, η οποία υπολογίζει την εκτίμηση των εργαζομένων όσον αφορά στις πιθανότητες να αυξήσουν την απόδοσή τους και να πετύχουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν.
- Η ενεργοποίηση ή προτίμηση ανταμοιβής, η οποία υπολογίζει την εκτίμηση των εργαζομένων ότι θα λάβουν την υποσχόμενη ανταμοιβή για την επιτυχή εκπλήρωση των στόχων.

¹³ Θεοδοσοπούλου (2013), σ.σ. 12 – 13, Μαλαγκονιάρη (2010), σ. 76, Ρεμούντη (2008), σ. 53, Καλλιγά (2011), σ. 23, Χατζηδάκη (2010), σ.σ. 20 – 21, Κωντανά (2011), σ.σ. 6 – 7, Νικολαΐδου (2010), σ. 21, Jewell -Siegall (1990), Παπάνης – Ρόντος (2005) από Γραμματικού (2010), σ. 16, Βεργουλίδου (2012), Κάντας (1998) από σ. 15, Λαπαναΐτη (2012), σ. 27, Χρυσοστόμου (2013), σ. 17, Παπαδάμου (2011), σ. 19, Κωντανά (2011), σ. 7.

Σημειώνεται ότι οι πιο πάνω παράγοντες έχουν μεταξύ τους πολλαπλασιαστική σχέση.

Η θεωρία του Vroom μπορεί να βοηθήσει τις διοικήσεις των Οργανισμών να εκτιμήσουν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας παρακίνησης του προσωπικού. Είναι γεγονός, όμως, ότι η θεωρία αυτή είναι δύσκολα εφαρμόσιμη, εξαιτίας των πολύπλοκων εννοιών της, ενώ δεν προσφέρει πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που σχετίζονται με την παρακίνηση του προσωπικού¹⁴.

3.5.5. Η θεωρία X και Y του Mc Gregor

Ο McGregor θεωρεί ότι πίσω από τις ενέργειες των στελεχών της Διοίκησης ενός Οργανισμού βρίσκονται κάποιες υποθέσεις σχετικές με την ανθρώπινη φύση, την ψυχολογία του ατόμου και τη συμπεριφορά του. Τις υποθέσεις αυτές τις διαχώρισε σε δυο κατηγορίες, που τις ονόμασε X και Y.

Σύμφωνα με τη θεωρία X οι άνθρωποι είναι αρνητικά διακείμενοι απέναντι στην εργασία και προσπαθούν να την αποφύγουν. Δεν έχουν φιλοδοξίες, αποφεύγουν να αναλάβουν ευθύνες και επιθυμούν να εργάζονται εκ του ασφαλούς. Για το λόγο αυτό, πρέπει να επιτηρούνται αυστηρά, να ελέγχονται στενά, ακόμα και να απειλούνται με τιμωρία, για να πετύχουν τους στόχους του Οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αυτοί, αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών, επιθυμούν να λαμβάνουν τυπικές κατευθύνσεις για την εκτέλεση των εργασιών τους, δεν έχουν πολλές φιλοδοξίες, ενώ η ασφάλεια και οι οικονομικές απολαβές αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες στην εργασία τους. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας παρακινούνται από μεθόδους που στηρίζονται στην καθοδήγηση, τη στενή επίβλεψη, την απειλή τιμωρίας, αλλά και σε οικονομικούς παράγοντες (μισθός, μπόνους, πριμ). Τα στελέχη της διοίκησης που εφαρμόζουν αυτό το στυλ ηγεσίας, λαμβάνουν μόνοι τους τις αποφάσεις και δίνουν εντολές. Δεν επιδέχονται υποδείξεις ή προτάσεις, έχουν τυπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους, τους οποίους ελέγχουν στενά ή απειλούν με κυρώσεις, στην προσπάθειά τους να τους παρακινήσουν.

¹⁴ Ρεμούνη (2008), σ.σ. 61 – 63, Luthans (1992 από Καλλιγά (2011), σ.σ. 27 – 28, Χατζηχαραλάμους (2010), σ.σ. 19 – 21, Δαφνομήλη-Κοντοπόδη (2010), σ.σ. 35 – 36, Montana – Charnov (1993), pp. 272 - 273, Ξηροτύρη – Κουφίδου (2001), σ.σ. 205 -206.

Σύμφωνα με τη θεωρία Y οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν με πολύ θετική διάθεση την εργασία, είναι δημιουργικοί, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, είναι ευφυείς, διορατικοί, ικανοί να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται, διαθέτουν αυτοσυγκέντρωση και αυτοέλεγχο. Οι εργαζόμενοι αυτοί παρακινούνται όταν λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων, όταν αναλαμβάνουν προκλητικές, ενδιαφέρουσες και υπεύθυνες εργασίες και όταν υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις και κλίμα εμπιστοσύνης στον Οργανισμό. Τα στελέχη της ηγεσίας που εφαρμόζουν το στυλ ηγεσίας που αρμόζει σε αυτούς τους εργαζόμενους, λαμβάνουν υπόψη τις γνώμες και τις ανάγκες των εργαζομένων, επιδιώκουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενθαρρύνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και προωθούν τη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων στον Οργανισμό.

Καμία από τις δυο θεωρίες δεν είναι δυνατό να εφαρμοστεί μεμονωμένα και απόλυτα, διότι οι εργασιακές ιδιαιτερότητες μεταβάλλονται μέσα στο χρόνο. Έτσι, ένας εργαζόμενος μπορεί κάποια χρονική στιγμή να περνάει μια περίοδο επαγγελματικής νωθρότητας και κάποια άλλη να περνάει μια περίοδο έντονης δημιουργίας και μάθησης¹⁵.

3.5.6. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο McClelland θεωρεί ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που παρακινούν τη συμπεριφορά τους και διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής τους, μέσω της μάθησης, των εμπειριών τους και της κοινωνικοποίησής τους (επίκτητες ανάγκες).

Οι επίκτητες αυτές ανάγκες, είναι οι ακόλουθες :

¹⁵ Χατζηδάκη (2010), σ.σ. 22 – 23, Χρυσοστόμου (2013), σ. 20, Αβραμίδου (2011), σ. 87, Κατραμάδου (2010), σ. 13, Κωντανά (2011), σ.σ. 17 – 18, Νικολαΐδου (2010), σ.σ. 24 – 25, Σωκράτους (2012), σ.σ. 12 – 13, Παπαδάμου (2011), σ. 34, Πετρίδου (2001), σ. 158, Χατζηχαραλάμπους (2010), σ.σ. 12 – 15, Μερσίνας (2006), σ. 44, Μαυροειδή (2010), σ. 61, Τριγώνης (2012), σ.σ. 28 - 31, Παπάνης – Ρόντος (2005), σ. 51, Mullins (2005), p. 238, Σαλβάρας (2011), σ.σ. 31 - 32, Θεοδοσοπούλου (2013), σ. 16, Bergman et al (2010) από Καλλιγά (2011), σ. 31, Δαφνομήλη-Κοντοπόδη (2010), σ.σ. 38 - 41, Μωυσάκη (2006), σ. 13, Γραμματικού (2010), σ.σ. 17 – 18, Ξενάκη (2010), σ. 23, Ζέλεβα (2012), σ. 19, Κανελλόπουλος – Κατσιούλας (1983), σ. 177, Vaske – Grantham (1990), pp. 138 -140.

- Η ανάγκη για επίτευξη, η οποία σχετίζεται με την προσωπική υπευθυνότητα, την ανατροφοδότηση και τη μείωση του κινδύνου. Η επίμονη αναζήτηση της επιτυχίας, η επιδίωξη της υπεροχής, οι προκλητικοί στόχοι, η ανταγωνιστική συμπεριφορά, αποτελούν παραδείγματα που αφορούν στους ανθρώπους με έντονη τη συγκεκριμένη ανάγκη. Η βελτίωση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, η παρουσίαση μοντέλων επιτυχίας, η αναγνώριση των προσπαθειών, η επαρκής πληροφόρηση, οι ίσες ευκαιρίες για ανάπτυξη και ανέλιξη, αποτελούν μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων με έντονη τη συγκεκριμένη ανάγκη.
- Η ανάγκη για εξουσία, η οποία αφορά στη δυνατότητα επιρροής και στη δυνατότητα διάκρισης / ανάδειξης και εκφράζεται με την ανάγκη για προσωπική δύναμη και την ανάγκη για θεσμική εξουσία. Στην πρώτη περίπτωση τα άτομα επιθυμούν να ασκούν επιρροή στους άλλους, απολαμβάνοντας την αίσθηση της επιβολής. Στη δεύτερη επιθυμούν να κατευθύνουν μια ομάδα προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του Οργανισμού. Όσοι έχουν αυτήν την ανάγκη, συνήθως καταλαμβάνουν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικοί, απαιτητικοί και είναι καλοί συζητητές.
- Η ανάγκη για αποδοχή, η οποία αφορά στη δημιουργία φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων, στην επικοινωνία, στο κλίμα συνεργασίας, στην αποφυγή συγκρούσεων και εκφράζεται με την ανάγκη συμμετοχής σε ομάδες και με την ακολουθία κανόνων και νορμών. Τα άτομα που έχουν ισχυρή αυτήν την ανάγκη, είναι πιο ικανοποιημένα και αποδίδουν καλύτερα σε ένα περιβάλλον συνεργασίας, προτιμούν την ομαδική εργασία και έχουν χαμηλά ποσοστά απουσιών¹⁶.

¹⁶ Χατζηδάκη (2010), σ. 21, Αθανασίου (2007), σ.σ. 26 – 27, Daft (2009) από Καλλιγά (2011), σ.σ. 25 – 33, Μάρκοβιτς (2002) από Θεοδοσοπούλου (2013), σ.σ. 13 – 15, Κωντανά (2011), σ.σ. 10 – 11, Ζέλεβα (2012), σ. 19, Βεργουλίδου (2012), σ. 20, Κωσταρίδου – Ευκλείδη (1999), Berry – Houston (1993), από Παπαδάμου (2011), σ.σ. 20 - 22, Νικολαΐδου (2010), σ. 24, Μωυσάκη (2006), σ. 14, Κανελλόπουλος (2012), σ. 187, Ξενάκη (2010), σ.σ. 22 – 23, Ρεμούνη (2008), σ.σ. 58 – 59, Χατζηχαραλάμους (2010), σ. 18, Τριγώνης (2012), σ.σ. 34 – 35, Μαλαγκονιάρη (2010), σ. 62, Αναγνώστου-Βασιλακάκη (2009), σ.σ. 27 – 28, Montana – Charnov (1993), p. 269, Borkowski (2005), pp. 144 – 147, Steers et al (2004), pp. 379 – 387

3.5.7. Η Θεωρία καθορισμού στόχων του Edwin Locke

Ο Edwin Locke θεωρεί ότι ο καθορισμός στόχων αποτελεί κινητήρια δύναμη παρακίνησης των ανθρώπων και ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στη δυσκολία και τη σαφήνεια ενός στόχου και την απόδοση του προσωπικού. Η θεωρία του αναφέρεται σε πέντε βασικά στοιχεία / αρχές που πρέπει να καθορίζουν τους στόχους, τα οποία είναι τα εξής :

- Η σαφήνεια. Ο στόχος, δηλαδή, να είναι σαφής, ξεκάθαρος και με προκαθορισμένο χρόνο υλοποίησης
- Η πρόκληση. Ο στόχος, δηλαδή, να είναι προκλητικός και με αξιόλογο επίπεδο δυσκολίας.
- Η δέσμευση. Ο στόχος, δηλαδή, να είναι κατανοητός, συνεπής με το όραμα του Οργανισμού και να προκύπτει έπειτα από συμφωνία εργαζομένων και διοικητικών στελεχών, διότι έτσι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να επενδύσουν στο στόχο, αφού θα αποτελούν μέρος της δημιουργίας του.
- Η ανατροφοδότηση. Ο στόχος, δηλαδή, να παρέχει τη δυνατότητα αποσαφήνισης των προσδοκιών, αναπροσαρμογής στις δυσκολίες που παρουσιάζονται, αναγνώρισης της προσπάθειας και ενθάρρυνσης.
- Η πολυπλοκότητα. Για το στόχο, δηλαδή, που παρουσιάζει πολυπλοκότητα, να λαμβάνονται πρόνοιες ώστε να μην είναι δυσβάσταχτος, να δίνεται επαρκής χρόνος υλοποίησής του ή βελτίωσής του, καθώς και χρόνος για να κατανοήσει ο εργαζόμενος τι προσδοκεί η διοίκηση από εκείνον και τι απαιτείται για την επίτευξη του στόχου.

Ο καθορισμός στόχων οδηγεί στην αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων, διότι τους βοηθάει να εστιάσουν τις ενέργειές τους προς τη σωστή κατεύθυνση. Η θεωρία αυτή εφαρμόζεται σε πολλούς Οργανισμούς ως μέθοδος παρακίνησης¹⁷.

¹⁷ Σαλβάρας (2011), σ. 23, Λαπαναΐτη (2012), σ.σ. 26 - 30, Σακκά – Χάιδου (2009), σ. 37, Δημητρώπουλος (1998), Σαλωνίτης (2002), Κάντας (1998) από Γραμματικού (2010), σ.σ. 19 – 20, 33, Spector (2008), p. 213, Παπαδάμου (2011), σ. 32, Χρυσοστόμου (2013), σ.σ. 18 – 20, Κατραμάδου (2010), σ. 14, Κωντανά (2011), σ.σ. 16 – 17, Νικολαΐδου (2010), σ.σ. 25 – 26, Καλλιγά (2011), σ.σ. 29 – 30, Χατζηδάκη (2010), σ. 28, Χατζηχαλαράμπος (2010), σ.σ. 22 – 23, Κουράκος κ.α. (2011), σ. 62, Θεοδοσοπούλου (2013), σ. 20, Αποστολοπούλου (2008), σ. 28, Ambrose - Kulik, 1999, pp. 231- 292, Spector (2008), p. 213.

3.5.8. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία του J. Adams αναφέρει ότι οι άνθρωποι επιθυμούν οι σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή οργανισμούς να χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη. Η αίσθηση της δικαιοσύνης προκύπτει από μια σειρά συγκρίσεων, όπου αξιολογείται ο βαθμός προσφοράς και οι ανάλογες απολαβές των εργαζομένων του Οργανισμού. Η προσφορά αφορά στην ποιοτική και ποσοτική απόδοση του εργαζόμενου, στα προσόντα του, στις γνώσεις, στη μόρφωση, στην εμπειρία, στην ικανότητά του, στην προσπάθεια και στις απαιτήσεις της εργασίας. Οι απολαβές αφορούν στις αποδοχές, στις ανταμοιβές, στην αναγνώριση, στην αντιμετώπιση των εργαζομένων, στα δίκαια διοικητικά στελέχη, στις καλές συνθήκες εργασίας.

Η θεωρία της δικαιοσύνης αναφέρει ότι ένας εργαζόμενος βελτιώνει την ποιότητα ή την ποσότητα της εργασίας του αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με την ποσότητα που παράγει, ενώ αντίθετα υποβαθμίζει την ποιότητα ή μειώνει την παραγωγικότητα, αν θεωρεί ότι αδικείται.

Ο Adams επαληθεύτηκε μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι θεωρούσαν ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες, ενώ η θεωρία του δε λαμβάνει υπόψη τις υπόλοιπες αξίες που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και εστιάζει μόνο σε μία (της δικαιοσύνης). Είναι γεγονός, όμως, ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αμείβονται δίκαια. Σε διαφορετική περίπτωση, θα νιώθουν αδικημένοι, θα είναι δυσαρεστημένοι και θα μειώνουν την απόδοσή τους ή θα αποχωρούν από την εργασία τους¹⁸.

3.5.9. Η θεωρία των Porter και Lawler - Υπόδειγμα της προσδοκίας

¹⁸ Σαλβάρας (2011), σ.σ. 39 – 41, Καλλιγιά (2011), σ.σ. 28 – 30, Παπαγιαννάκη (2011), σ. 51, Παπαδάμου (2011), σ.σ. 26 – 28, Γραμματικού (2010), σ. 18, Μωυσάκη (2006), σ. 14, Νικολαΐδου (2010), σ.σ. 22 – 23, Κατραμάδου (2010), σ. 14, Κωντανά (2011), σ. 15, Αποστολοπούλου (2008), σ.σ. 51 – 52, Χατζηδάκη (2010), σ. 26, Σακκά – Χάιδου (2009), σ. 35, Θεοδοσοπούλου (2013), σ. 19, Ρεμούνη (2008), σ. 65, Σκουλάς – Οικονομάκη (1998), σ. 98, Manolopoulos (2008), p. 1755, Τριπερίνα (2002), σ. 290

Η θεωρία των Porter και Lawler αναφέρει ότι η προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος, εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες :

- Την αντίληψή του ότι η προσπάθειά του θα ανταμειφθεί
- Την αξία που δίνει στην ανταμοιβή αυτή

Η θεωρία αυτή στηρίζεται στις πιο κάτω μεταβλητές:

- Στην προσπάθεια, η οποία εξαρτάται από την παρακίνηση και τις προσδοκίες του εργαζόμενου.
- Στην απόδοση, η οποία εξαρτάται από την απόδοση, την παρακίνηση, τις ικανότητες του εργαζόμενου, το ρόλο του στον Οργανισμό και τα μέσα που του έχουν διαθέσει .
- Στις ανταμοιβές, οι οποίες εξαρτώνται από την απόδοση και είναι είτε εσωτερικές (και παρέχονται άμεσα κατά την εκτέλεση ή με το πέρας του έργου), είτε εξωτερικές (και παρέχονται αργότερα), όπως είναι η αναγνώριση, η αντιστοιχία αμοιβής με απόδοση από εξωτερική πηγή κ.α.
- Στην ικανοποίηση, η οποία εξαρτάται από τις ανταμοιβές και τη δικαιοσύνη που νιώθει γι' αυτές ο εργαζόμενος σε σύγκριση με εκείνες των συναδέλφων του.

Αν και η θεωρία αυτή δεν έχει δοκιμαστεί εμπειρικά στην πλήρη μορφή της, η σημασία της έγκειται στο ότι προβαίνει σε σύνδεση ανάμεσα στην παρακίνηση, την απόδοση και την ικανοποίηση. Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να εκτιμούν προσεκτικά τις παρεχόμενες ανταμοιβές, ενώ η απόδοση- ανταμοιβή- ικανοποίηση θα πρέπει να χαρακτηρίζει ολόκληρο το σύστημα της διοίκησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω σωστού προγραμματισμού, σχεδιασμού στόχων, καθηκόντων και ευθυνών στον Οργανισμό¹⁹.

3.5.10. Συμπεράσματα για τις θεωρίες παρακίνησης

¹⁹ Καλλιγά (2011), σ.σ. 28 - 29, Αθανασίου (2007), σ. 24, Θεοδοσοπούλου (2013), σ. 18, Κατραμάδου (2010), σ.σ. 13 – 14, Κωντανά (2011), σ. 14, Νικολαΐδου (2010), σ.σ. 20 – 21, Σακκά – Χάιδου (2009), σ. 36, Βεργουλίδου (2012), σ. 17, Ρεμόντη (2008), σ.σ. 66 – 67, Χατζηδάκη (2010), σ.σ. 25 – 26, Χρυσοστόμου (2013), σ. 18, Ζέλεβα (2012), σ. 24, Ιωάννου (2012), σ. 40, Γραμματικού (2010), σ. 20, Potter – Lawer (1968), p.165.

Από τις προαναφερόμενες θεωρίες παρακίνησης, διαπιστώνεται η πολυπλοκότητα της παρακίνησης. Δεν υπάρχει μία θεωρία, η οποία να μπορεί να ερμηνεύσει απόλυτα την εργασιακή συμπεριφορά, αλλά η κάθε θεωρία απομονώνει και ερμηνεύει κάποιες όψεις της παρακίνησης. Ένας συνδυασμός των θεωριών θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της παρακίνησης²⁰.

²⁰ Ρεμούνη (2008), σ.σ. 72 - 73.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

4.1. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου – Διοίκηση – Στόχοι - Όραμα

Όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα του Πανεπιστημίου : «Το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου ιδρύθηκε με το Νόμο Ν.234(Ι)/2002, ως αυτοτελές και αυτοδιοικούμενο Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα και είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, με έδρα τη Λευκωσία. Μέχρι την αυτόνομη λειτουργία του, το Πανεπιστήμιο διοικείται από Διοικούσα Επιτροπή, η οποία διορίζεται από την Κυπριακή κυβέρνηση.»²¹

Κύριος στόχος του Α.Π.ΚΥ. είναι να προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και να προωθήσει την ανάπτυξη μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων με σύγχρονα πανεπιστημιακά προγράμματα σπουδών υψηλής ποιότητας. «Στον κυπριακό χώρο, ως το μόνο πανεπιστήμιο που προσφέρει αποκλειστικά ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση, το Α.Π.ΚΥ. στοχεύει στην ανάπτυξη συντονιστικού ρόλου στην εξ αποστάσεως τριτοβάθμια εκπαίδευση στη χώρα».²²

Όραμα του Α.Π.ΚΥ. είναι «να εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο πανεπιστήμιο/πολιτισμικό φορέα με διεθνή παρουσία και αναγνώριση, κυρίως στη νοτιοανατολική Ευρώπη και Μεσόγειο, που να προάγει την ποιότητα και την αριστεία με καινοτόμο εκπαιδευτικό μοντέλο και έρευνα σε κλάδους αιχμής. Ένα πανεπιστήμιο ανοικτό σε ανθρώπους, με μεθόδους και σε ιδέες, ένας πρωτοπόρος και ανθρώπινος οργανισμός που προσφέρει στην κοινωνία μέσω της επιστήμης και της γνώσης και συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη του στόχου της Πολιτείας να καταστεί η Κύπρος περιφερειακό κέντρο εκπαίδευσης και έρευνας».

Ο στρατηγικός στόχος του Α.Π.ΚΥ. είναι να καταστεί ένα καταξιωμένο Πανεπιστήμιο, διεθνούς φήμης και εμβέλειας, ενεργοποιώντας την παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού, τη σύναψη συνεργασιών και με άλλα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα, την προώθηση διεθνών συνεργασιών, το σχεδιασμό νέων προγραμμάτων σπουδών, καθώς και την

²¹ <http://www.ouc.ac.cy/web/guest/university/dioikisiapky>

²² <http://www.ouc.ac.cy/web/guest/university/genika/mission>

ανάπτυξη νέων τεχνολογικών υποδομών με στόχο την υποστήριξη των εκπαιδευτικών διεργασιών.²³

4.2. Διοικητικές Υπηρεσίες Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου – Αποστολή – Στόχοι Διοίκησης

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου : «Αποστολή των Διοικητικών Υπηρεσιών είναι η συνεχής υποστήριξη της διδασκαλίας, της έρευνας και της κοινωνικής παροχής του Ανοικτού Πανεπιστημίου, η αποτελεσματική στήριξη της πανεπιστημιακής κοινότητας και η προώθηση διαδικασιών εκσυγχρονισμού και βελτίωσης της απόδοσης των μεθόδων εργασίας» και «Στόχος του Ανοικτού Πανεπιστημίου είναι η προώθηση ενός περιβάλλοντος που να ελκύει και να διατηρεί άριστα καταρτισμένο, δυναμικό και ενθουσιώδες διοικητικό προσωπικό, ικανό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, με επιστημονική και ηθική δεοντολογία»²⁴.

4.3. Σκοπός έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας, που απορρέει από το προσωπικό ενδιαφέρον της συγγραφέως, η οποία αποτελεί μέλος του Διοικητικού Προσωπικού του Α.Π.ΚΥ. από το 2006, είναι να εντοπίσει και να παρουσιάσει τις δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τους συναδέλφους της, ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Παράλληλα, θα αναζητηθούν πιθανοί τρόποι παρακίνησης του Διοικητικού Προσωπικού, οι οποίοι θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης, στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και στην αντιμετώπιση πιθανόν προβλημάτων που αποτελούν τροχοπέδη και δυσχεραίνουν την εργασία του Προσωπικού.

Μέσω της έρευνας, θα επιδιωχθεί να δοθεί απάντηση στα πιο κάτω ερωτήματα :

1. Ποια είναι η παρούσα κατάσταση και τι κλίμα επικρατεί;

²³ <http://www.ouc.ac.cy/web/guest/university/genika/vision>

²⁴ <http://www.ouc.ac.cy/web/guest/university/department>

2. Ποιος ο βαθμός ικανοποίησης του Διοικητικού Προσωπικού;
3. Ποιες ανάγκες και ποιες προσδοκίες συμβάλλουν στην παρακίνηση του Διοικητικού Προσωπικού;
4. Τι συμβάλει στην ενδυνάμωση του Διοικητικού Προσωπικού του Α.Π.ΚΥ;
5. Το Διοικητικό Προσωπικό του Α.Π.ΚΥ νιώθει ενδυναμωμένο;
6. Ποια προβλήματα εμποδίζουν το Διοικητικό Προσωπικό να αυξήσει την αποδοτικότητά του;
7. Ποιοι οι τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων και δυσχερειών;
8. Ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος και η συμβολή της Διοίκησης στην παρακίνηση του Διοικητικού Προσωπικού;

Είναι η πρώτη φορά που πραγματοποιείται έρευνα με το συγκεκριμένο θέμα, όσον αφορά στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Απώτερος στόχος είναι η παρούσα έρευνα να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο που θα αξιοποιηθεί από τη Διοίκηση, έτσι ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα και απαραίτητα μέτρα που θα συνδράμουν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, στη βελτίωση της παρούσας κατάστασης και θα οδηγήσουν στην αύξηση της απόδοσης του Διοικητικού Προσωπικού του Πανεπιστημίου, με απώτερο στόχο την επίτευξη των στόχων και την ανοδική πορεία του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

4.4. Μεθοδολογία

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρωνόταν ηλεκτρονικά και ανώνυμα, μέσω του ακόλουθου συνδέσμου :

https://docs.google.com/forms/d/1KlIVdtAIz_69nMrFfBH5_YtkALj69IhXZ4wXT4dNGNg/vie_wform.

Με τον τρόπο αυτό, συλλέχθηκαν στοιχεία που αφορούσαν στην εξέταση της παρακίνησης και ενδυνάμωσης του Διοικητικού Προσωπικού του Α.Π.ΚΥ. Το ερωτηματολόγιο, καθώς και οι απαντήσεις, παραθέτονται στο Παράρτημα Ι.

Μέσω των προαναφερόμενων στοιχείων, θα καταβληθεί προσπάθεια να δημιουργηθούν νέα δεδομένα, βάσει των πραγματικών αντιδράσεων του Διοικητικού Προσωπικού του Α.Π.ΚΥ., σε συνθήκες καθημερινότητας, όσον αφορά στην παρακίνηση και ενδυνάμωση. Η παρούσα έρευνα μπορεί να αποτελέσει αρχικό ερέθισμα για περαιτέρω ανάλυση και μπορεί να συμβάλει στη διερεύνηση τρόπων βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος του Α.Π.ΚΥ.

4.5. Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας

Όπως προειπώθηκε, η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, του οποίου αποτελεί μέλος του Διοικητικού Προσωπικού. Η έρευνα επικεντρώθηκε στο Διοικητικό Προσωπικό του Α.Π.ΚΥ. από τις βαθμίδες Α11 και κάτω. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε μεταξύ 5/11/2013 και 13/11/2013 (9 ημέρες). Από τους 75 συναδέλφους, οι οποίοι βρίσκονται σε μισθολογική κλίμακα Α11 και κάτω, συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο οι 53, που αποτελεί ποσοστό 70,66%. Οι υπόλοιποι συνάδελφοι είτε δεν θέλησαν να απαντήσουν είτε απουσίαζαν τις ημέρες εκείνες (λόγω μητρότητας).

4.6. Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε στην ελληνική γλώσσα από την ερευνήτρια, βάσει βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που αφορούσε σε παρόμοια ή παρεμφερή θέματα. Τα ερωτήματα βασίστηκαν κυρίως πάνω στις θεωρίες παρακίνησης και στις τεχνικές / μεθόδους παρακίνησης και ενδυνάμωσης. Επίσης, εστάλη για σχόλια και παρατηρήσεις στον επιβλέποντα της διατριβής, καθώς και σε άλλους δύο ακαδημαϊκούς, κρατικών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων (Ελλάδας και Κύπρου). Αφού λήφθηκαν υπόψη οι εισηγήσεις των έγκριτων ακαδημαϊκών, εστάλη το ερωτηματολόγιο και σε μικρό αριθμό Διοικητικού Προσωπικού του Α.Π.ΚΥ. (7 άτομα) για «πειραματική» συμπλήρωση και τυχόν σχόλια και εισηγήσεις. Οι απαντήσεις που δόθηκαν πειραματικά, στη συνέχεια διαγράφηκαν.

Το ερωτηματολόγιο ήταν κοινό για όλους τους ερωτώμενους και ήταν ανώνυμο. Επιλέχθηκε από την ερευνήτρια να μην αναφερθούν πολλά δημογραφικά στοιχεία, για να μην είναι εύκολη η

ταυτοποίηση των απαντήσεων και να υπάρχουν έτσι μεγαλύτερα περιθώρια ειλικρινών απαντήσεων, κάτι που αναφέρθηκε στο προσωπικό. Επίσης, θα πρέπει να επισημανθεί ότι για τη διεξαγωγή της έρευνας εξασφαλίστηκε η απαιτούμενη άδεια από το Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών του Α.Π.ΚΥ.

Ο ιστοχώρος (link) του ερωτηματολογίου εστάλη με ηλεκτρονικό μήνυμα σε όλο το Διοικητικό Προσωπικό του Α.Π.ΚΥ. Στο μήνυμα αναφερόταν ο σκόπος της έρευνας, ενώ δόθηκαν οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις για την ανωνυμία όσων θα συμμετείχαν.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα περιελάμβανε 14 ερωτήσεις. Εκτός από τις ερωτήσεις που αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά (1 - 4, φύλο, ηλικία, έτη εργασίας, εκπαίδευση), οι υπόλοιπες (5-12, 14) ήταν διαβαθμισμένες σύμφωνα με την κλίμακα τύπου Likert, δηλαδή «κλειστές» ερωτήσεις, με συγκεκριμένο περιεχόμενο, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφικά η κλίμακα τύπου Likert, δηλαδή «Καθόλου», «Ελάχιστα», «Λίγο», «Αρκετά», «Πολύ», «Πάρα πολύ». Επίσης στην 13^η ερώτηση που ζητείτο να περιγραφούν οι σχέσεις Διοίκησης και εργαζομένων, η περιγραφική διατύπωση της κλίμακας ήταν η ακόλουθη : «Πολύ κακές», «Κακές», «Ούτε καλές / Ούτε κακές», «Καλές», «Πολύ καλές». Εδώ θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι στις ερωτήσεις 5-12 και 14 χρησιμοποιήθηκε η συγκεκριμένη διαβάθμιση, έτσι ώστε οι απαντήσεις να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές και όχι κάτι ενδιάμεσο, διότι την ερευνήτρια την ενδιέφερε να υπάρχει αυτός ο σαφής διαχωρισμός.

4.7. Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων

Ως μέθοδο ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων επιλέχθηκε το excel, λόγω της διευκόλυνσης, της αξιοπιστίας και της λειτουργικότητας που παρέχει στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Κωδικοποιήθηκαν τα αποτελέσματα και βγήκαν οι σχετικοί πίνακες. Επίσης, έγινε χρήση σε κάποιες περιπτώσεις και της διασταύρωσης πινάκων, με σκοπό τη σύγκριση ανάμεσα σε δύο μεταβλητές.

Η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων αποτελούσε στόχο των μεθόδων ανάλυσης, προκειμένου να οδηγήσουν σε πιθανή περαιτέρω έρευνα για την παρακίνηση / ενδυνάμωση του Διοικητικού Προσωπικού στο Α.Π.ΚΥ. Παράλληλα, η επιλογή των συγκεκριμένων μεθόδων επιβεβαιώνει την ανάγκη παρουσίασης των αποτελεσμάτων με κατανοητό τρόπο σε έναν εξωτερικό παρατηρητή.

4.8. Περιορισμοί / αδυναμίες έρευνας

Είναι γεγονός ότι οι έρευνες υπόκεινται σε διάφορους περιορισμούς. Δεν έχουν διεξαχθεί άλλες έρευνες για το θέμα αυτό, άρα δεν υπάρχει σφαιρική αντίληψη και ίσως οι εκτιμήσεις των αποτελεσμάτων να μην είναι σε μεγάλο βαθμό σωστές, κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Όμως είναι γεγονός ότι υπήρχε μεγάλη συμμετοχή στην έρευνα, η οποία επιτρέπει την εξαγωγή αξιόλογων και αρκετά ασφαλών συμπερασμάτων.

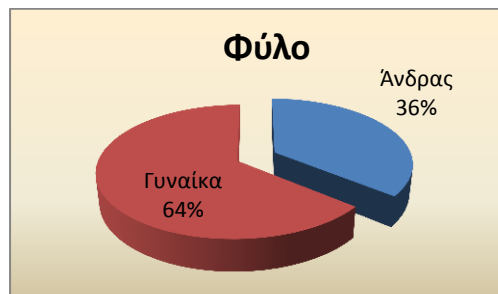
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

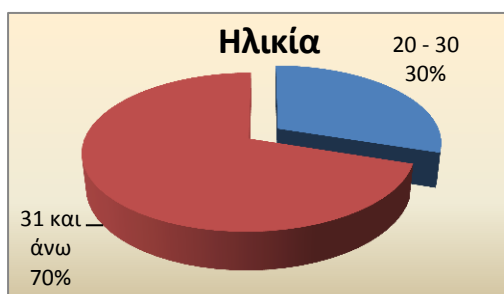
Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, όπως προειπώθηκε, εστάλη σε 75 μέλη του Διοικητικού Προσωπικού του Α.Π.ΚΥ., δηλαδή σε όλο το προσωπικό που βρίσκεται στις κλίμακες Α1 έως και Α11. Συμπληρώθηκε από 53 μέλη (ποσοστό 70,66%).

Το δείγμα αφορά κατά 64% (34) σε γυναίκες και κατά 36% (19) σε άνδρες. Το 30% (16) είναι ηλικίας 20-30 και το 70% (37) ηλικίας άνω των 31 ετών. Το 85% (45) εργάζονται στο Α.Π.ΚΥ. πάνω από 3 έτη και το 15% (8) έως 3 έτη. Το 53% (28) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 38% (20) είναι κάτοχοι πτυχίου και το 9% (5) είναι απόφοιτοι λυκείου / κολεγίου. Τα πιο πάνω δημογραφικά στοιχεία παραθέτονται στα διαγράμματα 1, 2, 3 και 4.

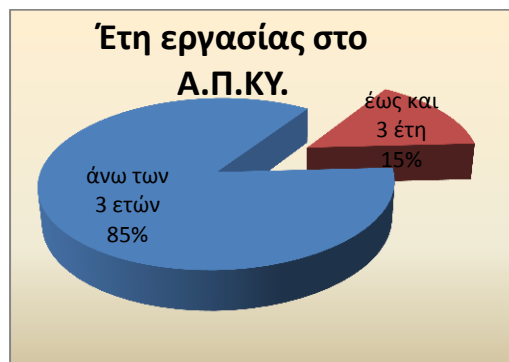
Διάγραμμα 1:



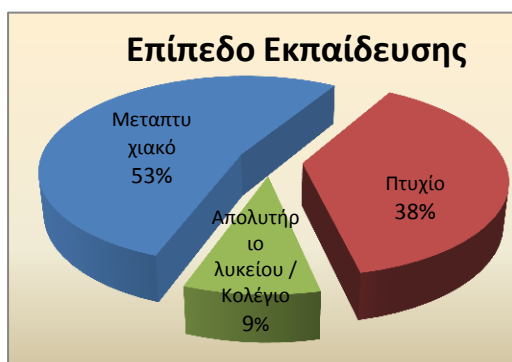
Διάγραμμα 2 :



Διάγραμμα 3 :



Διάγραμμα 4 :



5.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων σε θέματα ενδυνάμωσης / παρακίνησης του Διοικητικού Προσωπικού στο Α.Π.ΚΥ.

Τα εννέα υποερωτήματα της 5^{ης} ερώτησης αφορούσαν στην ενδυνάμωση. Τα υποερωτήματα της 6^{ης} και 7ης ερώτησης (28 υποερωτήματα έκαστη) αφορούσαν στην παρακίνηση. Η 8η ερώτηση εμφανίζει τους παράγοντες που σύμφωνα με το προσωπικό προκαλούν προβλήματα στη λειτουργία του Α.Π.ΚΥ. Η 9^η και 10η ερώτηση αφορούσαν σε θέματα εργασιακής ικανοποίησης. Η 11^η ερώτηση έδειξε τις απόψεις των εργαζομένων περί της συμβολής της υιοθέτησης μεθόδων παρακίνησης / ενδυνάμωσης στην αύξηση της απόδοσης. Η 12^η ερώτηση διερεύνησε την άποψη των εργαζομένων όσον αφορά στο ενδιαφέρον της Διοίκησης να παρακινήσει/ενδυναμώσει το Προσωπικό της. Η 13^η ερώτηση έδειξε την άποψη του Προσωπικού για τη σχέση Διοίκησης και εργαζομένων, ενώ η 14^η ερώτηση δείχνει την προθυμία των εργαζομένων, ανεξάρτητα από τις απαντήσεις τους, να συμβάλουν τα μέγιστα στην επιτυχημένη πορεία του Οργανισμού.

5.3. Απόψεις Διοικητικού Προσωπικού Α.Π.ΚΥ. για την ενδυνάμωση στην εργασία τους

Καταγράφηκαν οι απόψεις του Διοικητικού Προσωπικού για την ενδυνάμωση στην εργασία τους στο Α.Π.ΚΥ., μέσω του ερωτήματος «Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο ισχύουν τα παρακάτω, προσωπικά, για εσάς»

- Στο υποερώτημα «Νιώθω βέβαιος/η για τις ικανότητές μου στην εργασία που επιτελώ στο Α.Π.ΚΥ.», η συντριπτική πλειοψηφία (98%) απάντησε θετικά (το 9% απάντησε «αρκετά», το 36% απάντησε «πολύ», ενώ το 53% απάντησε «πάρα πολύ») και μόλις το 2% απάντησε «λίγο». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 95% των ανδρών και το 88% των γυναικών εργαζομένων απάντησε θετικά. Επίσης, θετικά απάντησε το 89% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 100% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.

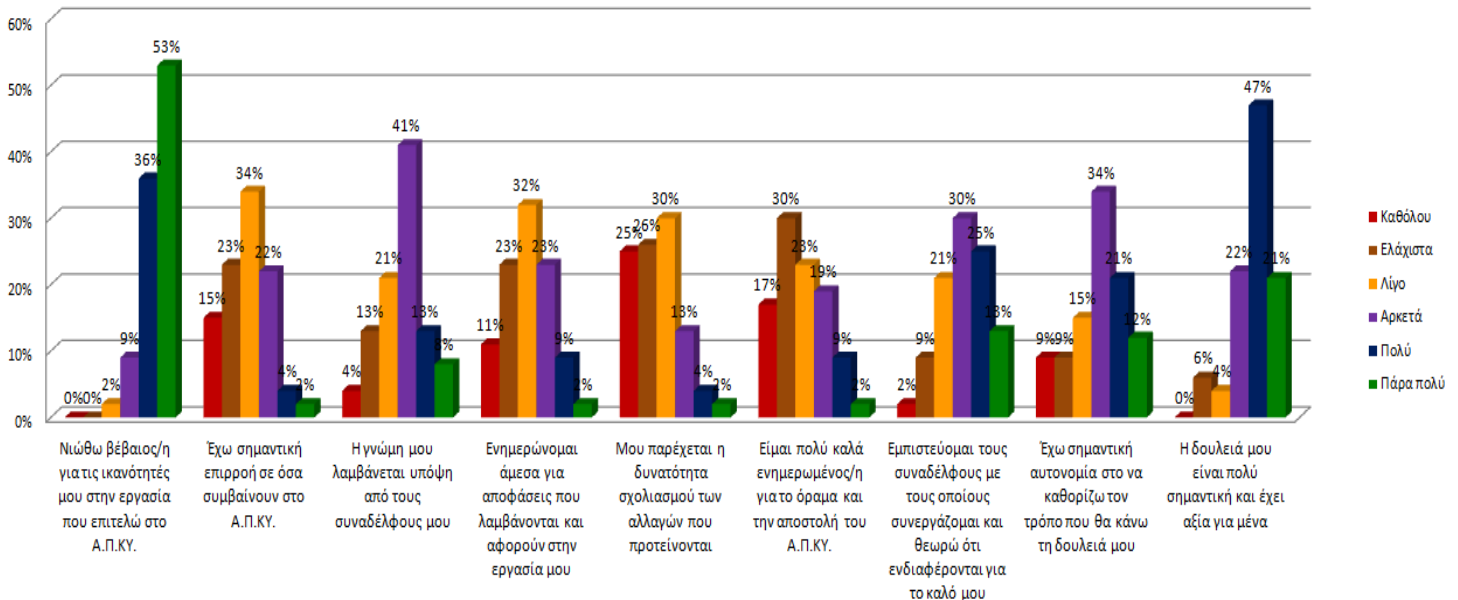
- Στο υποερώτημα «Έχω σημαντική επιρροή σε όσα συμβαίνουν στο Α.Π.ΚΥ.», η μεγάλη πλειοψηφία (72%) απάντησε αρνητικά (15% απάντησε «καθόλου», 23% «ελάχιστα» και 34% «λίγο»), ενώ το 28% απάντησε θετικά, αλλά μόλις το 6% απάντησε «πολύ» (4%) και «πάρα πολύ» (2%), το υπόλοιπο 22% απάντησε «αρκετά». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 58% των ανδρών και το 79% των γυναικών εργαζομένων απάντησε αρνητικά. Επίσης, αρνητικά απάντησε το 69% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 87% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.
- Στο υποερώτημα «Η γνώμη μου λαμβάνεται υπόψη από τους συναδέλφους μου», η πλειοψηφία (62%) απάντησε ότι λαμβάνεται («αρκετά» 41%, «πολύ» 13%, «πάρα πολύ» 8%), ενώ το 38% απάντησε αρνητικά («καθόλου» 4%, «ελάχιστα» 13%, «λίγο» 21%). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 73% των ανδρών και το 56% των γυναικών εργαζομένων απάντησε θετικά. Επίσης, θετικά απάντησε το 65% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και αρνητικά το 51% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.
- Στο υποερώτημα «Ενημερώνομαι άμεσα για αποφάσεις που λαμβάνονται και αφορούν στην εργασία μου», σημαντική πλειοψηφία (66%) απάντησε αρνητικά (11% απάντησε «καθόλου», 23% «ελάχιστα» και 32% «λίγο») και μόλις το 34% απάντησε θετικά, με το 23% να απαντά «αρκετά», το 9% «πολύ» και το 2% «πάρα πολύ». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 63% των ανδρών και το 67% των γυναικών εργαζομένων απάντησε αρνητικά. Επίσης, αρνητικά απάντησε το 67% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 62% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.
- Στο υποερώτημα «Μου παρέχεται η δυνατότητα σχολιασμού των αλλαγών που προτείνονται», πολύ μεγάλη πλειοψηφία απάντησε αρνητικά (81%). Αξίζει να σημειωθούν τα αθροιστικά πολύ μεγάλα ποσοστά του «καθόλου» (25%) και του «ελάχιστα» (26%), ενώ το «λίγο» ήταν 30%. Από όσους έδωσαν θετική απάντηση (19%), το 13% αναφέρθηκε σε «αρκετά» και μόλις το 6% απάντησε «πολύ» (4%) και «πάρα πολύ» (2%). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 74% των ανδρών και το 85% των γυναικών εργαζομένων απάντησε αρνητικά. Επίσης, αρνητικά απάντησε το 82% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 75% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.
- Στο υποερώτημα «Είμαι πολύ καλά ενημερωμένος/η για το όραμα και την αποστολή του Α.Π.ΚΥ.», πολύ μεγάλη πλειοψηφία (70%) απάντησε αρνητικά («καθόλου» απάντησε το 17%, «ελάχιστα» το 30% και «λίγο» το 23%), ενώ το 30% απάντησε θετικά, με το 19% να

δίνει την απάντηση «αρκετά», το 9% «πολύ» και μόλις το 2% «πάρα πολύ». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 69% των ανδρών και το 70% των γυναικών εργαζομένων απάντησε αρνητικά. Επίσης, αρνητικά απάντησε το 67% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 87% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.

- Στο υποερώτημα «Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους με τους οποίους συνεργάζομαι και θεωρώ ότι ενδιαφέρονται για το καλό μου», ένα πολύ σημαντικό ποσοστό (68%) απάντησε θετικά («αρκετά» απάντησε το 30%, «πολύ» το 25% και «πάρα πολύ» το 13%), ενώ το 32% απάντησε αρνητικά (με το 2% να απαντάει «καθόλου», το 9% «ελάχιστα» και το 21% «λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 95% των ανδρών και το 53% των γυναικών εργαζομένων απάντησε θετικά. Επίσης, θετικά απάντησε το 71% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ., ενώ 50% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό απάντησε θετικά και το υπόλοιπο 50% αρνητικά.
- Στο υποερώτημα «Έχω σημαντική αυτονομία στο να καθορίζω τον τρόπο που θα κάνω τη δουλειά μου», το 67% έδωσε θετική απάντηση (34% απάντησε «αρκετά», το 21% «πολύ» και το 12% «πάρα πολύ») και το 33% απάντησε αρνητικά («καθόλου» 9%, «ελάχιστα» 9% και «λίγο» το 15%). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 68% των ανδρών και το 65% των γυναικών εργαζομένων απάντησε θετικά. Επίσης, θετικά απάντησε το 66% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 62% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.
- Στο υποερώτημα «Η δουλειά μου είναι πολύ σημαντική και έχει αξία για μένα» η συντριπτική πλειοψηφία (90%) απάντησε θετικά («αρκετά» απάντησε το 22%, «πολύ» το 47% και «πάρα πολύ» το 21%) και μόλις το 10% έδωσε αρνητική απάντηση («ελάχιστα» το 6% και «λίγο» το 4%). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 95% των ανδρών και το 88% των γυναικών εργαζομένων απάντησε θετικά. Επίσης, θετικά απάντησε το 89% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 100% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.

Στο ακόλουθο διάγραμμα 5 απεικονίζονται τα συνολικά αποτελέσματα :

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο ισχύουν τα παρακάτω, προσωπικά, για εσάς



Από τα πιο πάνω φαίνεται ότι σχεδόν όλο (98%) το Διοικητικό Προσωπικό του Α.Π.ΚΥ. πιστεύει ότι διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για την εργασία που επιτελεί στο Πανεπιστήμιο, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία (90%) θεωρεί ότι η δουλειά του είναι πολύ σημαντική και έχει αξία για εκείνο. Επίσης, φαίνεται ότι υπάρχει θετική άποψη για τη συνεργασία (62%), την εμπιστοσύνη και το ενδιαφέρον (68%) των συναδέλφων με τους οποίους συνεργάζονται οι ερωτώμενοι. Τέλος, οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι υπάρχει μεγάλη αυτονομία στον τρόπο που εργάζονται (66%).

Από την άλλη όμως οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν ενημερώνονται για τις αποφάσεις που λαμβάνονται (66%), ότι δεν τους παρέχεται η δυνατότητα σχολιασμού των όποιων αλλαγών αποφασίζονται (81%), ότι δεν έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τα τεκταινόμενα στον Οργανισμό (71%), ενώ υποστηρίζουν ότι δεν είναι πολύ καλά ενημερωμένοι για το όραμα και την αποστολή του Πανεπιστημίου (70%).

5.4. Απόψεις Διοικητικού Προσωπικού Α.Π.ΚΥ. για την παρακίνηση στην εργασία τους

Καταγράφηκαν οι απόψεις του Διοικητικού Προσωπικού για την παρακίνηση στην εργασία τους στο Α.Π.ΚΥ. Συγκεκριμένα, μέσω του ερωτήματος «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στην εργασία;» καταβλήθηκε προσπάθεια να διευκρινιστεί από τι και σε ποιο βαθμό μπορεί να παρακινηθεί το Διοικητικό Προσωπικό του Οργανισμού. Οι παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν εμφανίστηκαν στα 28 υποερωτήματα. Στη συνέχεια, μέσω του ερωτήματος «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους πιο κάτω παράγοντες στην παρούσα εργασία σας στο Α.Π.ΚΥ;» και χρησιμοποιώντας τα ίδια ακριβώς υποερωτήματα με την προηγούμενη ερώτηση, έγινε προσπάθεια να φανεί αν οι εργαζόμενοι στο Α.Π.ΚΥ. αισθάνονται ότι παρακινούνται και σε ποιο βαθμό, σε σχέση με αυτό που είχαν απαντήσει πριν ότι θα μπορούσε να τους παρακινήσει.

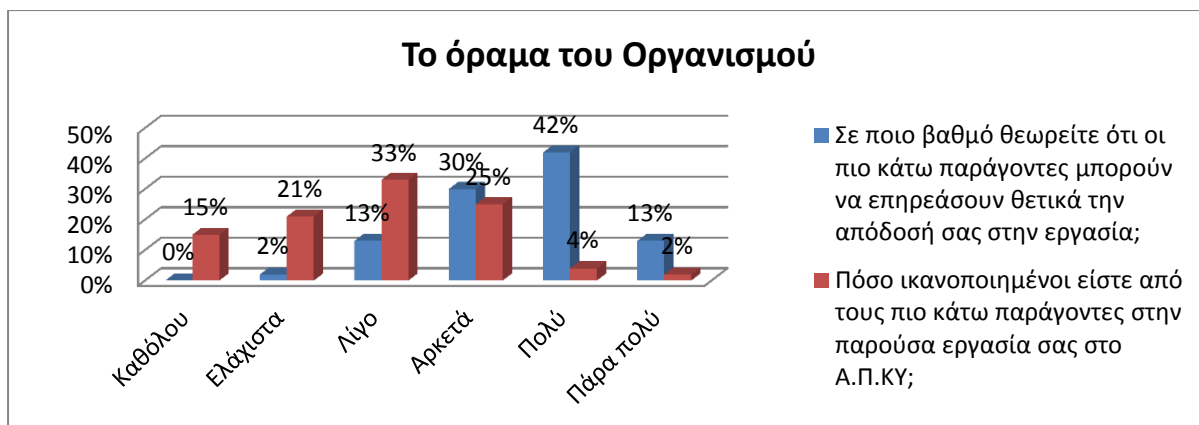
Τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν ανά ζεύγη για να είναι εφικτό να διαφανεί αν οι παράγοντες που το Διοικητικό Προσωπικό θεωρεί ότι μπορεί να το παρακινήσουν να εργαστεί αποδοτικότερα χρησιμοποιούνται από τη Διοίκηση / Διεύθυνση του Οργανισμού, σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις που πάνω από το 70% των εργαζομένων έδωσε.

5.4.1. Το όραμα του Οργανισμού

Το 85% όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι το όραμα του Οργανισμού μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία του, ενώ το 15% απάντησε αρνητικά (αξίζει να σημειωθεί ότι οι απαντήσεις «καθόλου» και «ελάχιστα» έλαβαν μόλις 2%).

Αντιθέτως, το 69% απάντησαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από το όραμα του Οργανισμού τους, ενώ από το 31% που δήλωσε ικανοποιημένο, μόλις το 6% απάντησε «πολύ» και «πάρα πολύ».

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 6 :

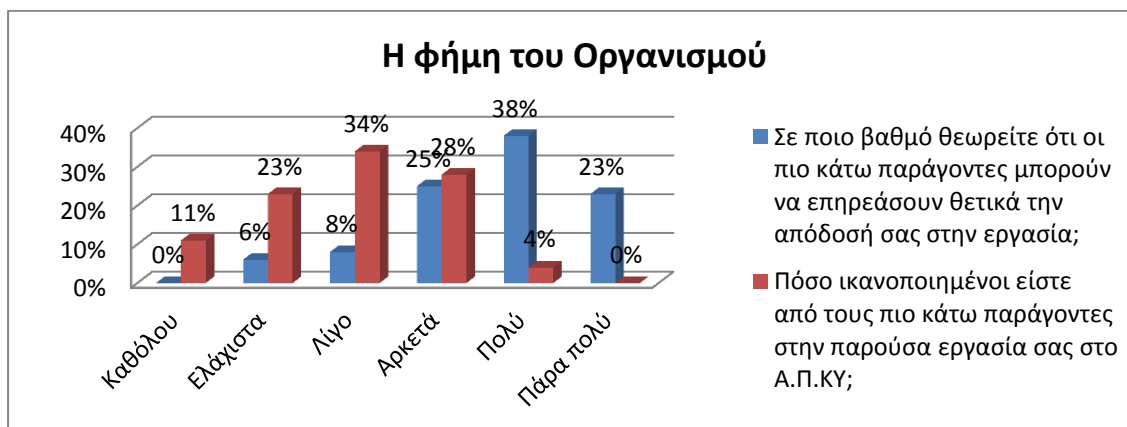


5.4.2. Η φήμη του Οργανισμού

Το 86% όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η φήμη του Οργανισμού μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία του, ενώ το 14% απάντησε αρνητικά.

Αντιθέτως, το 68% απάντησαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τη φήμη του Οργανισμού τους, ενώ από το 32% που δήλωσε ικανοποιημένο, μόλις το 4% απάντησε «πολύ» και «πάρα πολύ».

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 7 :

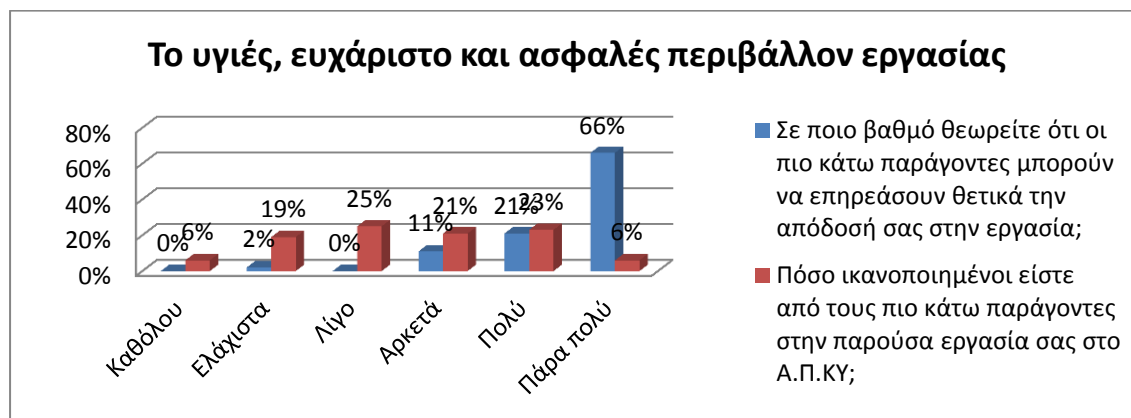


5.4.3. Το υγιές, ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον

Σχεδόν όλοι (98%) όσοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησαν ότι το υγιές, ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, ενώ μόλις το 2% (ένας εργαζόμενος) απάντησε αρνητικά («ελάχιστα»).

Όσον αφορά στο πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το υγιές, ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον, οι απόψεις δίστανται, αφού το 50% απάντησε θετικά και το 50% αρνητικά. Από τις πιο πάνω απαντήσεις, αξίζει να τονιστεί ότι μόνο το 6% απάντησε «καθόλου» και μόνο το 6% απάντησε «πάρα πολύ».

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 8 :



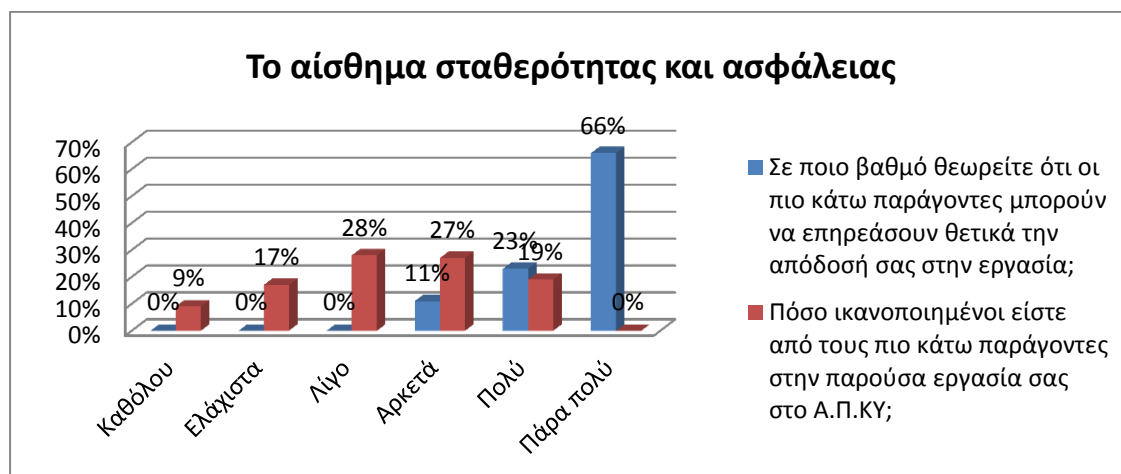
5.4.4. Το αίσθημα σταθερότητας και ασφάλειας

Όλοι (100%) όσοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησαν ότι η σταθερότητα και ασφάλεια μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους.

Όσον αφορά στο πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται όσοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο από το αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας που τους παρέχει το Α.Π.ΚΥ., το 54% απάντησε αρνητικά (9% απάντησε «καθόλου», 17% «ελάχιστα» και 28% «λίγο») και το 46% θετικά (από

το οποίο το 27% απάντησε «αρκετά» και το 19% «πολύ», ενώ κανένας δεν έδωσε την απάντηση «πάρα πολύ».

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 9 :

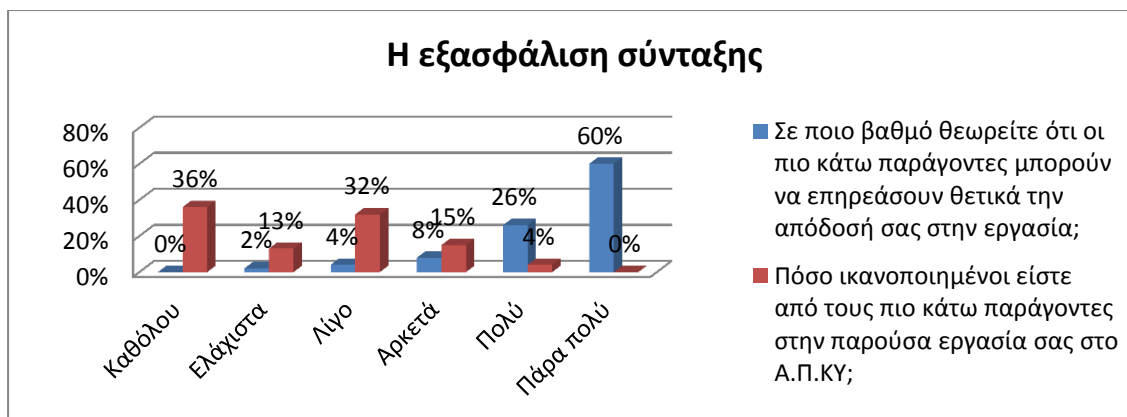


5.4.5. Η εξασφάλιση σύνταξης

Το 94% όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η εξασφάλιση σύνταξης μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία του (το 60% έδωσε την απάντηση «πάρα πολύ»), ενώ το 6% απάντησε αρνητικά.

Αναφορικά με την ικανοποίηση από την εξασφάλιση σύνταξης ως εργαζόμενοι του Α.Π.ΚΥ., ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (81%) απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (πρέπει να τονιστεί ότι το 36% απάντησε «καθόλου»), ενώ από το 19% που απάντησε θετικά, το 15% έδωσε την απάντηση «αρκετά».

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 10 :

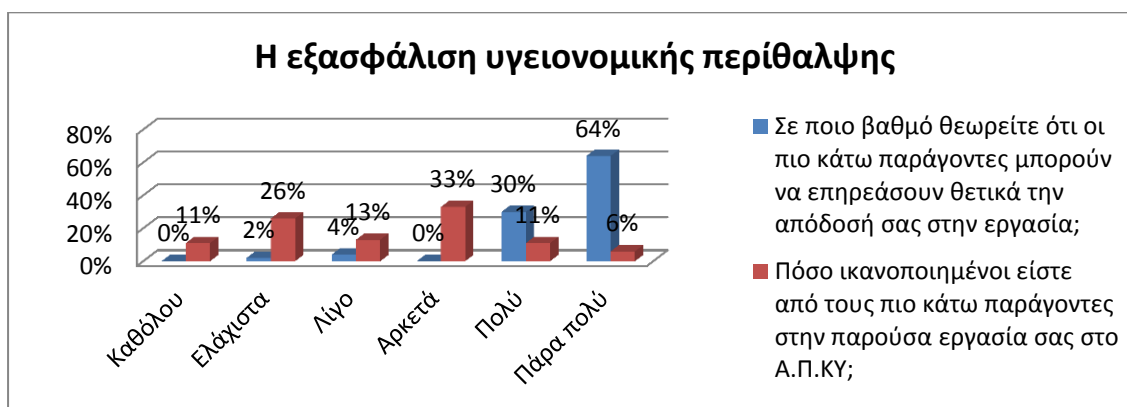


5.4.6. Η εξασφάλιση υγειονομικής περίθαλψης

Η συντριπτική πλειοψηφία (94%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η εξασφάλιση υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 64% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 6% δεν το θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην ικανοποίηση από την εξασφάλιση υγειονομικής περίθαλψης μέσω του Α.Π.ΚΥ., οι απόψεις πάλι δίστανται, αφού το 50% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο και το υπόλοιπο 50% ότι δεν είναι. Από εκείνους που απάντησαν ότι είναι ικανοποιημένοι, το 33% απάντησε «αρκετά», το 11% «πολύ» και το 6% «πάρα πολύ», ενώ από όσους απάντησαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι, το 11% απάντησε «καθόλου», το 26% «ελάχιστα» και το 13% «λίγο».

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 11 :

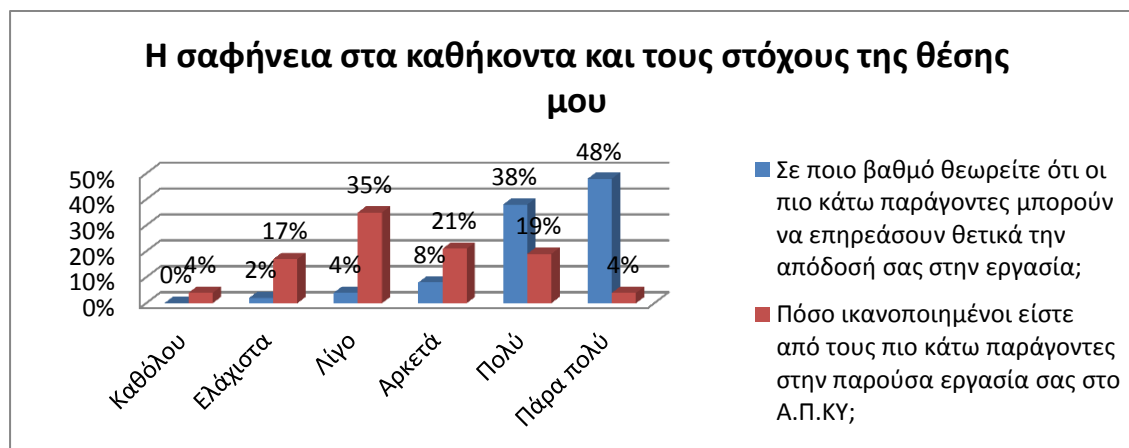


5.4.7. Η σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης

Η συντριπτική πλειοψηφία (94%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης τους μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 48% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 6% δεν το θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην ικανοποίηση από τη σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης που έχουν στο Α.Π.ΚΥ., το 56% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 4% απάντησε «καθόλου», το 17% «ελάχιστα» και το 35% «λίγο»). Το 44% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 21% έδωσε την απάντηση «αρκετά», το 19% «πολύ» και το 4% «πάρα πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 12 :

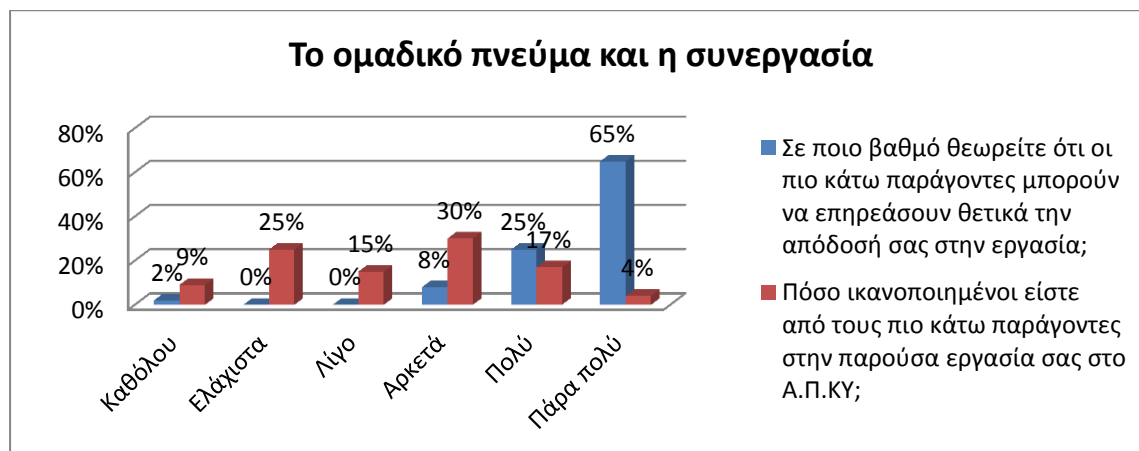


5.4.8. Το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία

Σχεδόν η απόλυτη πλειοψηφία (98%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία του, το δε 65% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 2% (ένας εργαζόμενος) δεν το θεωρεί καθόλου σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην ικανοποίηση από το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία στο Α.Π.ΚΥ., το 51% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο (το 30% έδωσε την απάντηση «αρκετά», το 17% «πολύ» και το 4% «πάρα πολύ»). Το 49% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 9% απάντησε «καθόλου», το 25% «ελάχιστα» και το 15% «λίγο»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 13 :

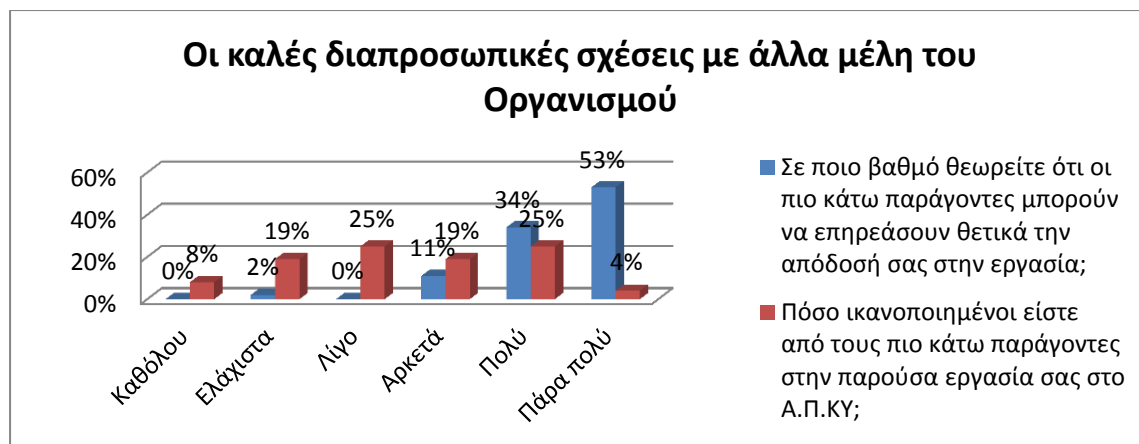


5.4.9. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις

Σχεδόν η απόλυτη πλειοψηφία (98%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα μέλη του Οργανισμού μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία του, το δε 53% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 2% (ένας εργαζόμενος) τον θεωρεί ελάχιστα σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην ικανοποίηση από τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα μέλη του Α.Π.ΚΥ., το 52% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 8% απάντησε «καθόλου», το 19% «ελάχιστα» και το 25% «λίγο»). Το 48% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 19% έδωσε την απάντηση «αρκετά», το 25% «πολύ» και το 4% «πάρα πολύ»)

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 14 :

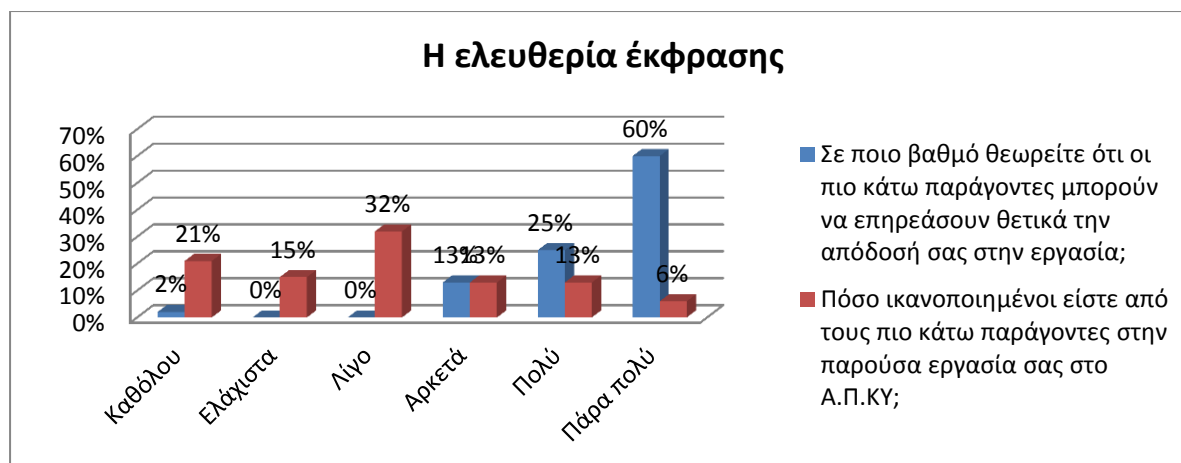


5.4.10. Η ελευθερία έκφρασης

Σχεδόν η απόλυτη πλειοψηφία (98%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η ελευθερία έκφρασης μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία του, το δε 60% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 2% (ένας εργαζόμενος) δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην ικανοποίηση από την ελευθερία έκφρασης στο Α.Π.ΚΥ., το 68% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 21% απάντησε «καθόλου», το 15% «ελάχιστα» και το 32% «λίγο»). Το 32% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 13% έδωσε την απάντηση «αρκετά», το 13% «πολύ» και το 6% «πάρα πολύ»)

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 15 :

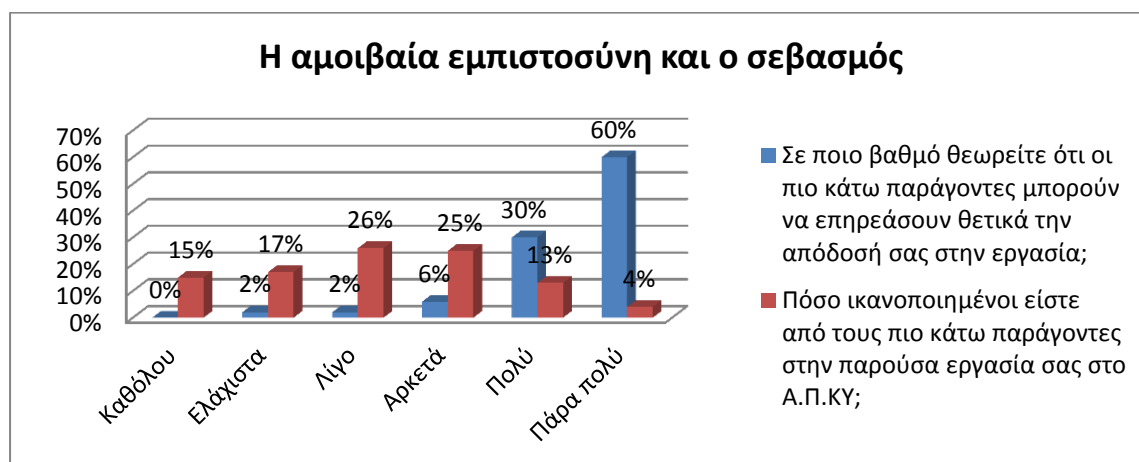


5.4.11. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός

Πολύ μεγάλη πλειοψηφία (96%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία του, το δε 60% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 4% δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην ικανοποίηση από την αμοιβαία εμπιστοσύνη και το σεβασμό στο Α.Π.ΚΥ., το 58% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 15% απάντησε «καθόλου», το 17% «ελάχιστα» και το 26% «λίγο»). Το 42% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 25% έδωσε την απάντηση «αρκετά», το 13% «πολύ» και το 4% «πάρα πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 16 :

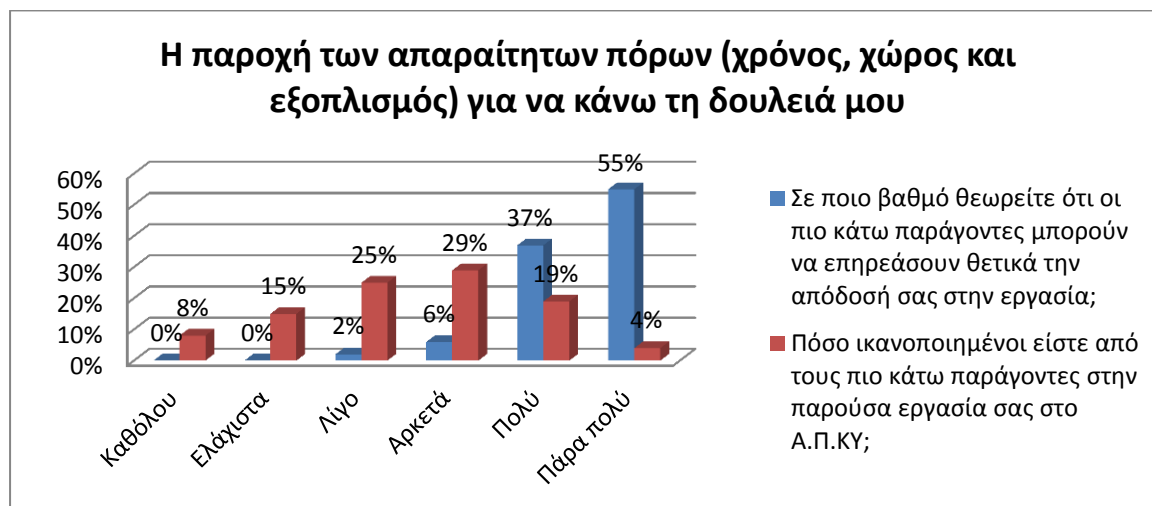


5.4.12. Η παροχή των απαραίτητων πόρων

Σχεδόν η απόλυτη πλειοψηφία (98%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η παροχή των απαραίτητων πόρων (χρόνος, χώρος και εξοπλισμός) για να κάνουν τη δουλειά τους μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 55% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 2% δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην παροχή των απαραίτητων πόρων (χρόνος, χώρος και εξοπλισμός) για να κάνουν τη δουλειά τους στο Α.Π.ΚΥ., το 52% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 29% έδωσε την απάντηση «αρκετά», το 19% «πολύ» και το 4% «πάρα πολύ»). Το 48% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 8% απάντησε «καθόλου», το 15% «ελάχιστα» και το 25% «λίγο»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 17 :

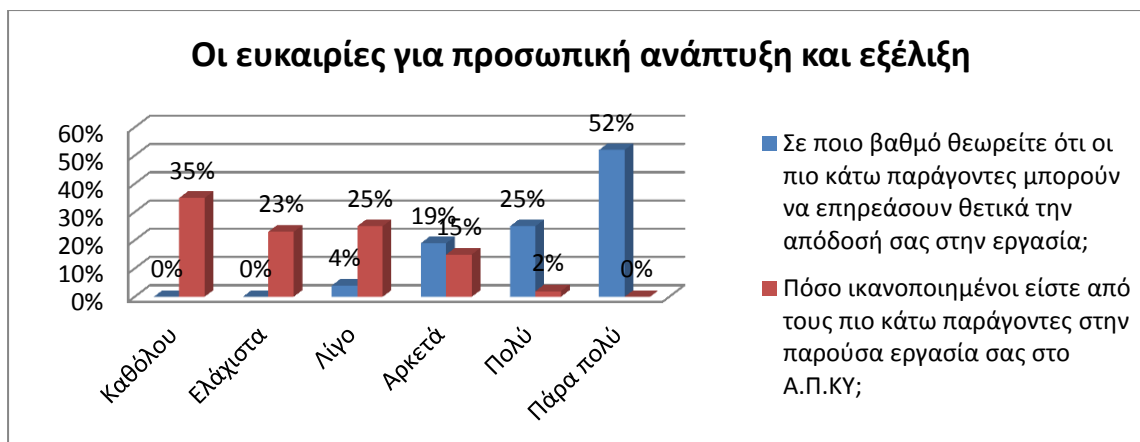


5.4.13. Οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη

Πολύ μεγάλη πλειοψηφία (96%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 52% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 4% δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη στο Α.Π.ΚΥ., το 83% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 35% απάντησε «καθόλου», το 23% «ελάχιστα» και το 25% «λίγο»). Μόλις το 17% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 15% έδωσε την απάντηση «αρκετά» και το 2% «πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 18 :

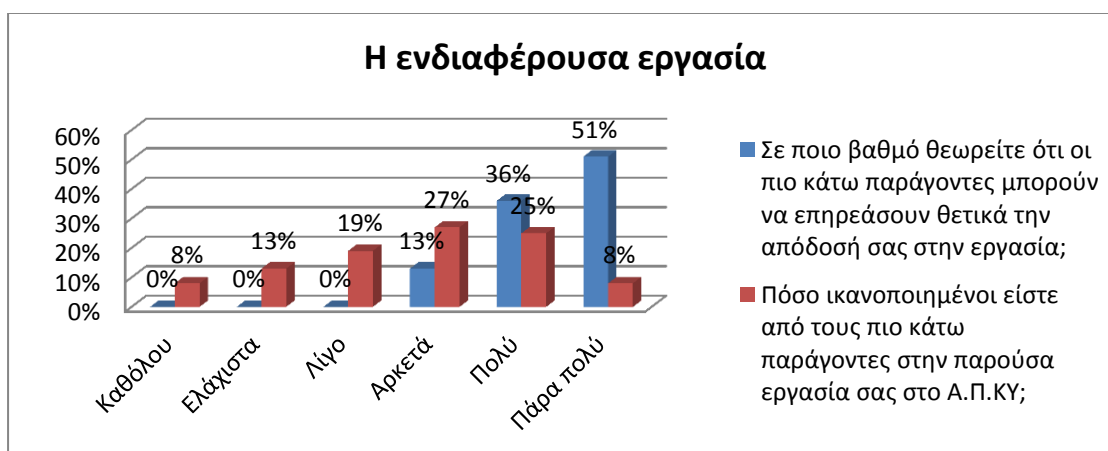


5.4.14. Η ενδιαφέρουσα εργασία

Όλοι όσοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο (100%), απάντησαν ότι η ενδιαφέρουσα εργασία μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους.

Όσον αφορά στην ικανοποίηση από τον παράγοντα «ενδιαφέρουσα εργασία στο Α.Π.ΚΥ.», το 60% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 27% έδωσε την απάντηση «αρκετά», το 25% «πολύ» και το 8% «πάρα πολύ»). Το 40% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 8% απάντησε «καθόλου», το 13% «ελάχιστα» και το 19% «λίγο»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 19 :

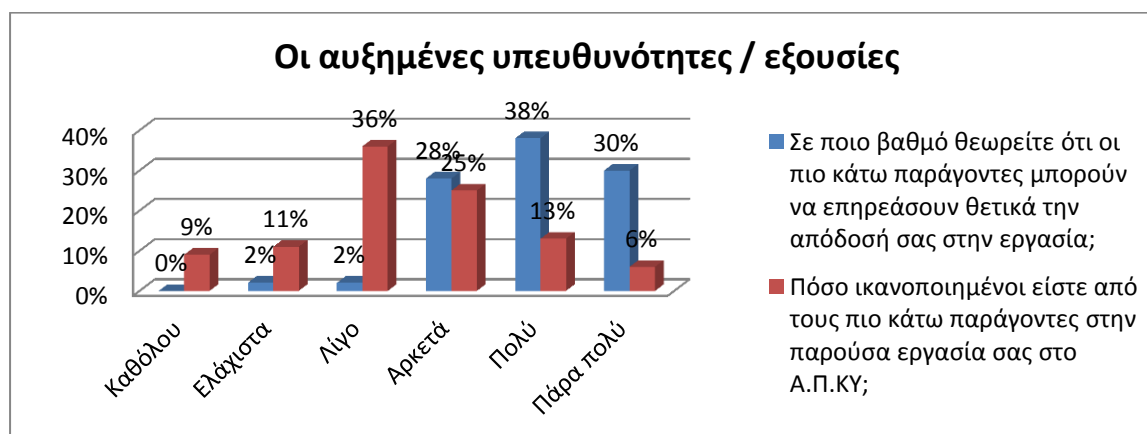


5.4.15. Οι αυξημένες υπευθυνότητες / εξουσίες

Πολύ μεγάλη πλειοψηφία (96%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι οι αυξημένες υπευθυνότητες / εξουσίες μπορεί να επηρεάσουν θετικά την εργασία τους. Αντίθετα, το 4% δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στις αυξημένες υπευθυνότητες / εξουσίες στο Α.Π.ΚΥ., το 56% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 9% απάντησε «καθόλου», το 11% «ελάχιστα» και το 36% «λίγο»). Το 44% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 25% έδωσε την απάντηση «αρκετά», το 13% «πολύ» και το 6% «πάρα πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 20 :

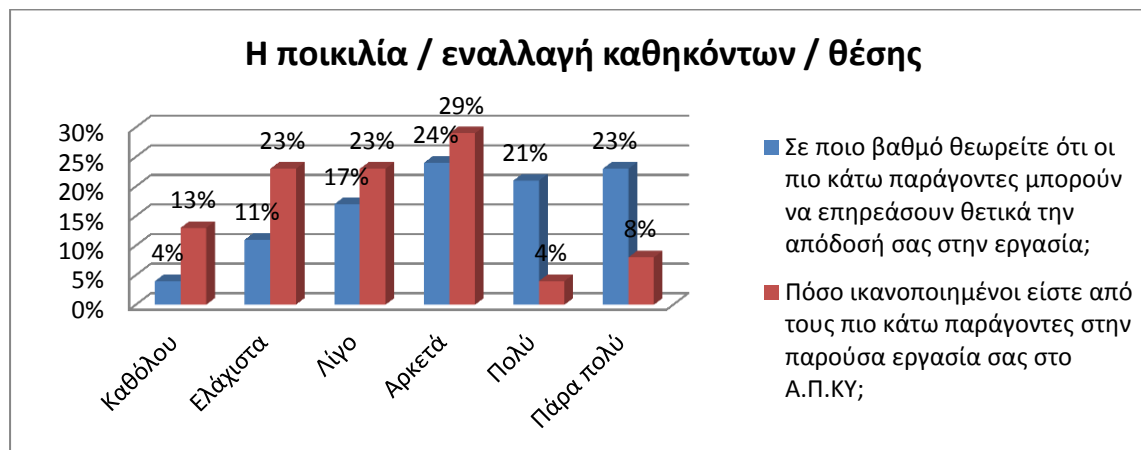


5.4.16. Η ποικιλία / εναλλαγή καθηκόντων / θέσης

Η πλειοψηφία (68%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η ποικιλία / εναλλαγή καθηκόντων / θέσης μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους. Αντίθετα, το 32% δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην ποικιλία / εναλλαγή καθηκόντων / θέσης στο Α.Π.ΚΥ., το 59% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 13% απάντησε «καθόλου», το 23% «ελάχιστα» και το 23% «λίγο»). Το 41% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 29% έδωσε την απάντηση «αρκετά», το 4% «πολύ» και το 8% «πάρα πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 21 :

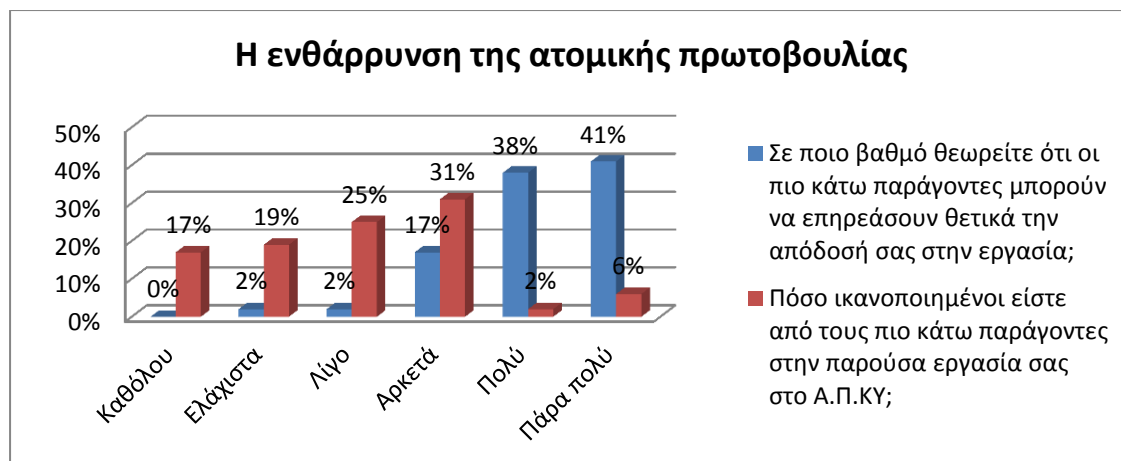


5.4.17. Η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας

Πολύ μεγάλη πλειοψηφία (96%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους. Αντίθετα, το 4% δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας στο Α.Π.ΚΥ., το 61% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 17% απάντησε «καθόλου», το 19% «ελάχιστα» και το 25% «λίγο»). Το 39% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 31% έδωσε την απάντηση «αρκετά», το 2% «πολύ» και το 6% «πάρα πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 22 :

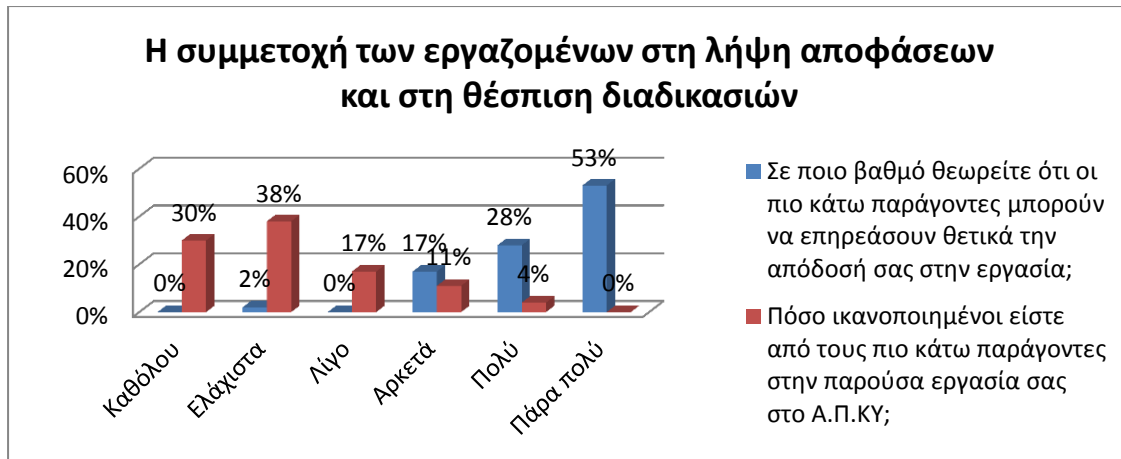


5.4.18. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη θέσπιση διαδικασιών

Η συντριπτική πλειοψηφία (98%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη θέσπιση διαδικασιών μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 53% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 2% τον θεωρεί ελάχιστα σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη θέσπιση διαδικασιών στο Α.Π.ΚΥ., το 85% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 30% απάντησε «καθόλου», το 38% «ελάχιστα» και το 17% «λίγο»). Το 15% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 11% έδωσε την απάντηση «αρκετά» και το 4% «πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 23 :

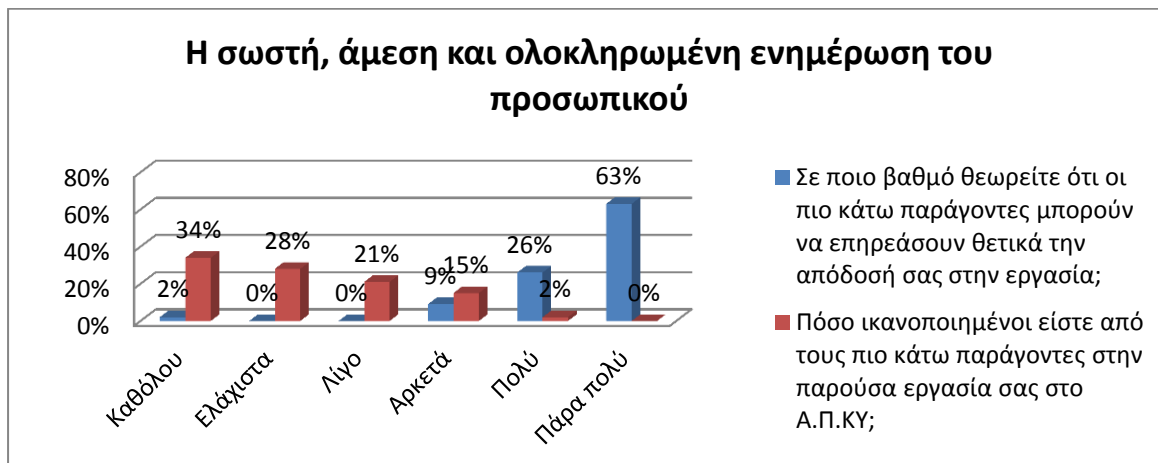


5.4.19. Η σωστή, άμεση και ολοκληρωμένη ενημέρωση του προσωπικού

Η συντριπτική πλειοψηφία (98%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η σωστή, άμεση και ολοκληρωμένη ενημέρωση του προσωπικού μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 63% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 2% δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στη σωστή, άμεση και ολοκληρωμένη ενημέρωση του προσωπικού στο Α.Π.ΚΥ., το 83% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 34% απάντησε «καθόλου», το 28% «ελάχιστα» και το 21% «λίγο»). Το 17% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (το 15% έδωσε την απάντηση «αρκετά» και το 2% «πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 24 :

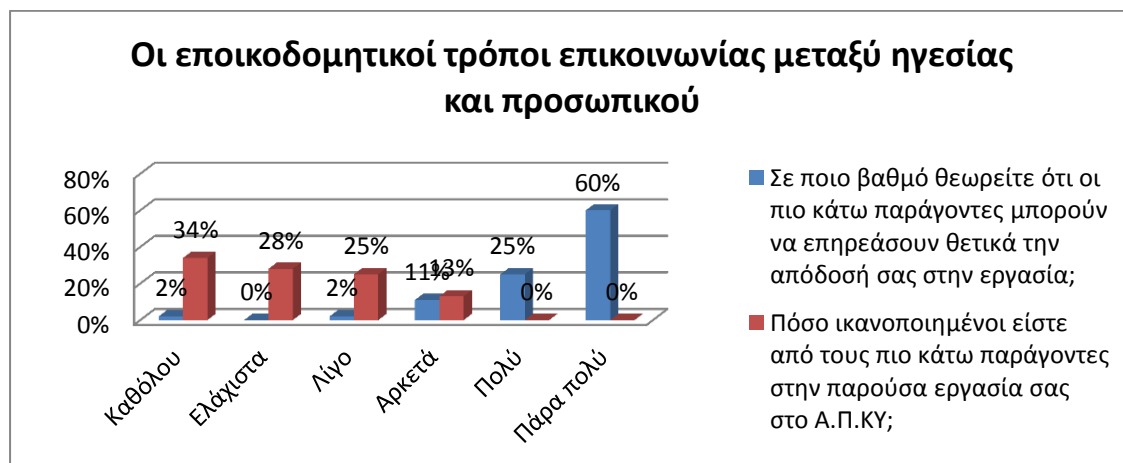


5.4.20. Οι εποικοδομητικοί τρόποι επικοινωνίας

Πολύ μεγάλη πλειοψηφία (96%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι οι εποικοδομητικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 60% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 4% δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στους εποικοδομητικούς τρόπους επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού στο Α.Π.ΚΥ., το 87% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 34% απάντησε «καθόλου», το 28% «ελάχιστα» και το 25% «λίγο»). Το 13% απάντησε ότι είναι «αρκετά» ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα.

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 25 :



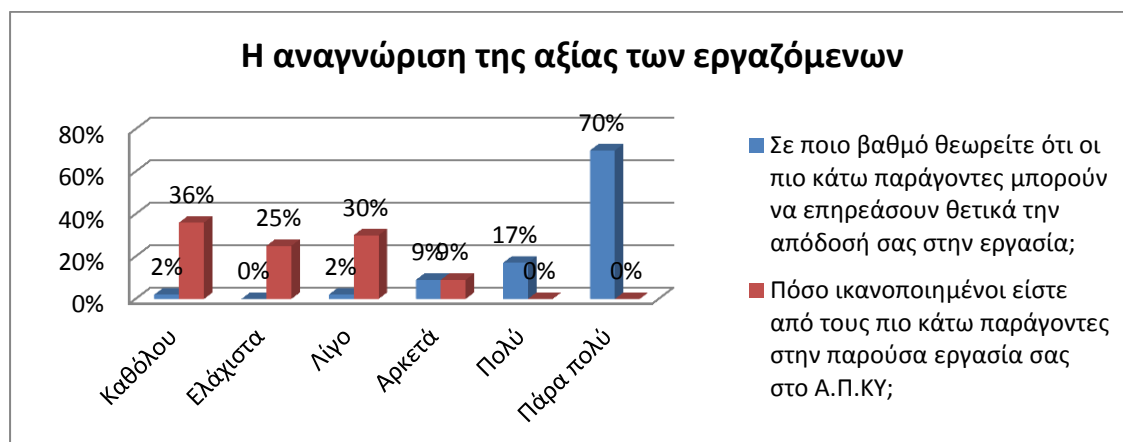
5.4.21. Η αναγνώριση της αξίας των εργαζόμενων

Πολύ μεγάλη πλειοψηφία (96%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η αναγνώριση της αξίας των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 70% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 4% δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην αναγνώριση της αξίας των εργαζόμενων στην παρούσα εργασία τους στο Α.Π.ΚΥ., το 91% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 36% απάντησε «καθόλου», το 25%

«ελάχιστα» και το 30% «λίγο»). Το 9% απάντησε ότι είναι «αρκετά» ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα.

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 26 :

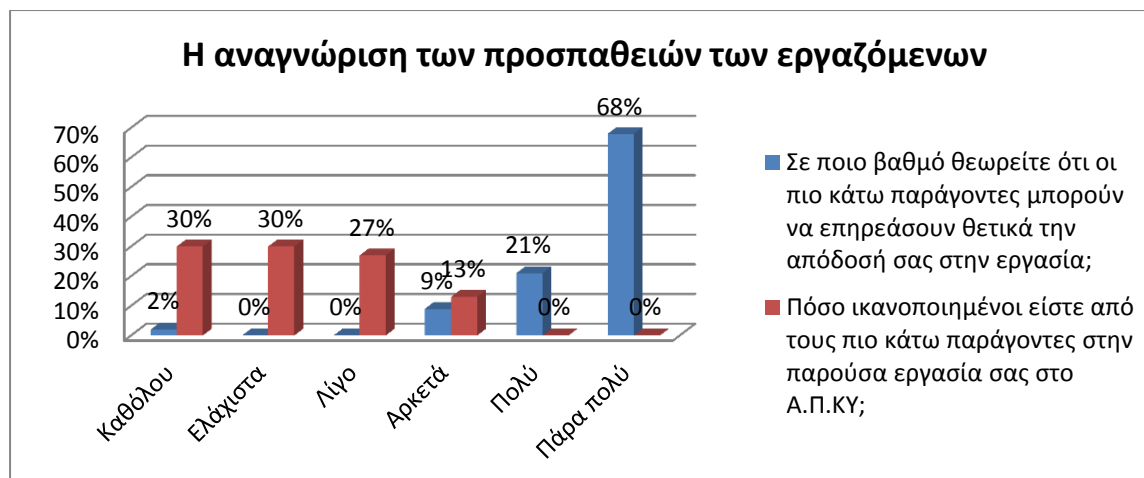


5.4.22. Η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζόμενων

Η συντριπτική πλειοψηφία (98%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζόμενων μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 68% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 2% δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζόμενων στην παρούσα εργασία τους στο Α.Π.ΚΥ., το 87% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 30% απάντησε «καθόλου», το 30% «ελάχιστα» και το 27% «λίγο»). Το 13% απάντησε ότι είναι «αρκετά» ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα.

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 27 :

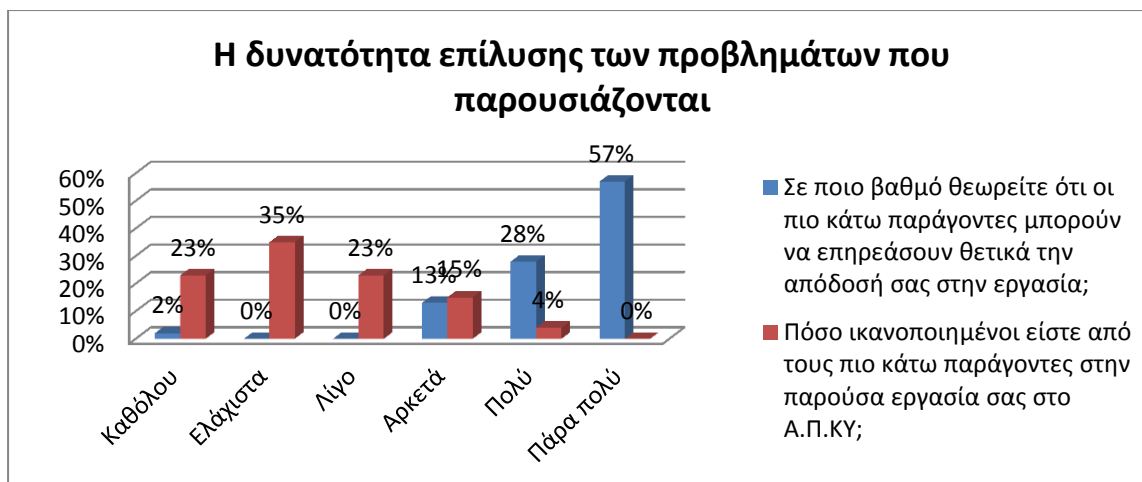


5.4.23. Η δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων

Η συντριπτική πλειοψηφία (98%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 57% απάντησε «πέρα πολύ». Αντίθετα, το 2% δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στη δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία τους στο Α.Π.ΚΥ., το 81% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 23% απάντησε «καθόλου», το 35% «ελάχιστα» και το 23% «λίγο»). Το 19% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (15% απάντησε «αρκετά» και 4% «πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 28 :

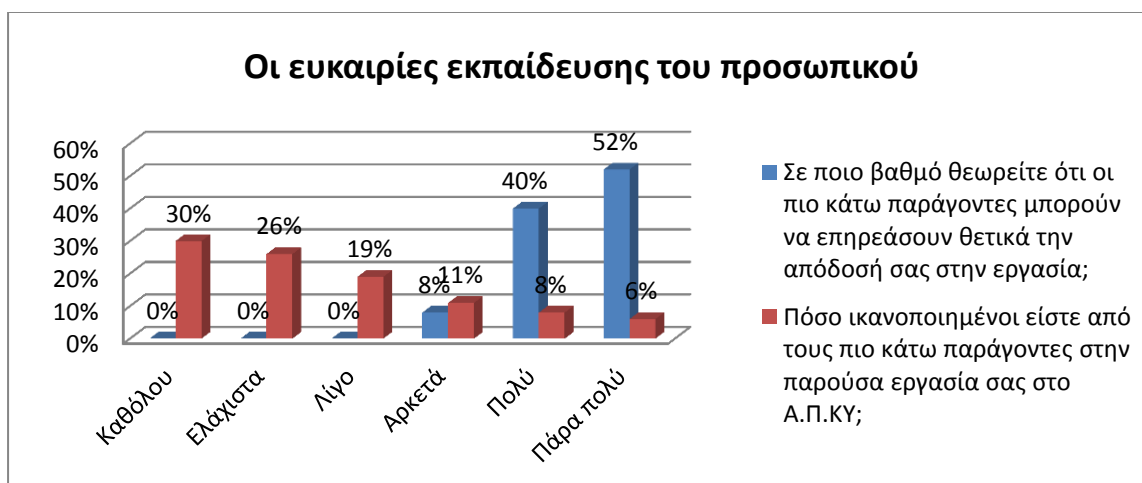


5.4.24. Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης

Η απόλυτη πλειοψηφία (100%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι οι ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να επηρεάσουν θετικά την εργασία τους, το δε 52% απάντησε «πάρα πολύ».

Όσον αφορά στις ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού στην παρούσα εργασία του στο Α.Π.ΚΥ., το 75% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 30% απάντησε «καθόλου», το 26% «ελάχιστα» και το 19% «λίγο»). Το 25% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (11% απάντησε «αρκετά», 8% «πολύ» και το 6% «πάρα πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 29 :

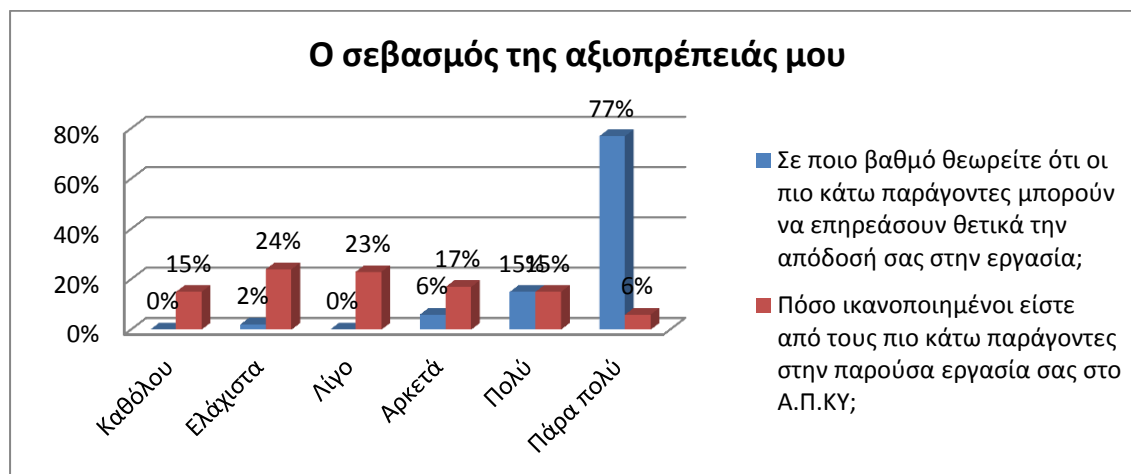


5.4.25. Ο σεβασμός της αξιοπρέπειας

Η συντριπτική πλειοψηφία (98%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι ο σεβασμός της αξιοπρέπειάς του μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία του, το δε 77% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 2% απάντησε ότι τον θεωρεί ελάχιστα σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στο σεβασμό της αξιοπρέπειας του προσωπικού στην παρούσα εργασία του στο Α.Π.ΚΥ., το 62% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 15% απάντησε «καθόλου», το 24% «ελάχιστα» και το 23% «λίγο»). Το 38% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (17% απάντησε «αρκετά», 15% «πολύ» και το 6% «πάρα πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 30 :

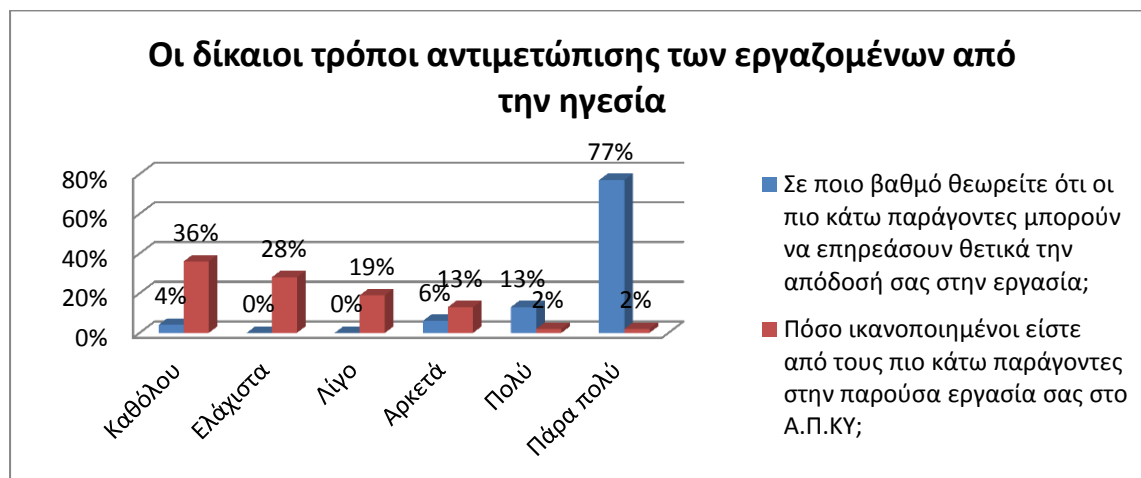


5.4.26. Οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης

Πολύ μεγάλη πλειοψηφία (96%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης των εργαζομένων από την ηγεσία μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 77% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 4% απάντησε ότι τον θεωρεί ελάχιστα σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στους δίκαιους τρόπους αντιμετώπισης των εργαζομένων από την ηγεσία στην παρούσα εργασία τους στο Α.Π.ΚΥ., το 83% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 36% απάντησε «καθόλου», το 28% «ελάχιστα» και το 19% «λίγο»). Το 17% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (13% απάντησε «αρκετά», 2% «πολύ» και το 2% «πάρα πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 31 :

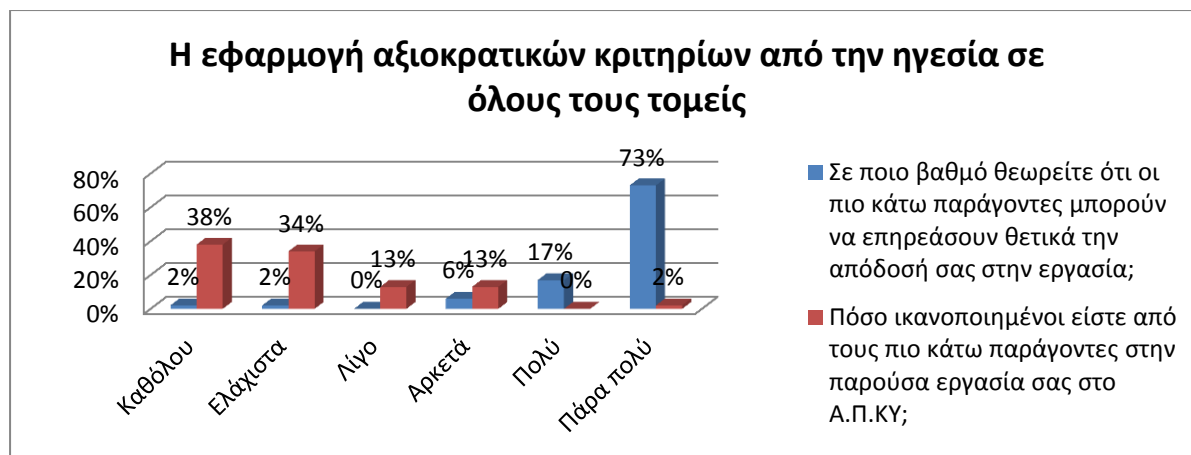


5.4.27. Η εφαρμογή αξιοκρατικών κριτηρίων από την ηγεσία

Πολύ μεγάλη πλειοψηφία (96%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η εφαρμογή αξιοκρατικών κριτηρίων από την ηγεσία σε όλους τους τομείς μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 73% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 4% απάντησε ότι δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην εφαρμογή αξιοκρατικών κριτηρίων από την ηγεσία σε όλους τους τομείς στην παρούσα εργασία τους στο Α.Π.ΚΥ., το 85% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 38% απάντησε «καθόλου», το 34% «ελάχιστα» και το 13% «λίγο»). Το 15% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (13% απάντησε «αρκετά» και το 2% «πάρα πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 32 :

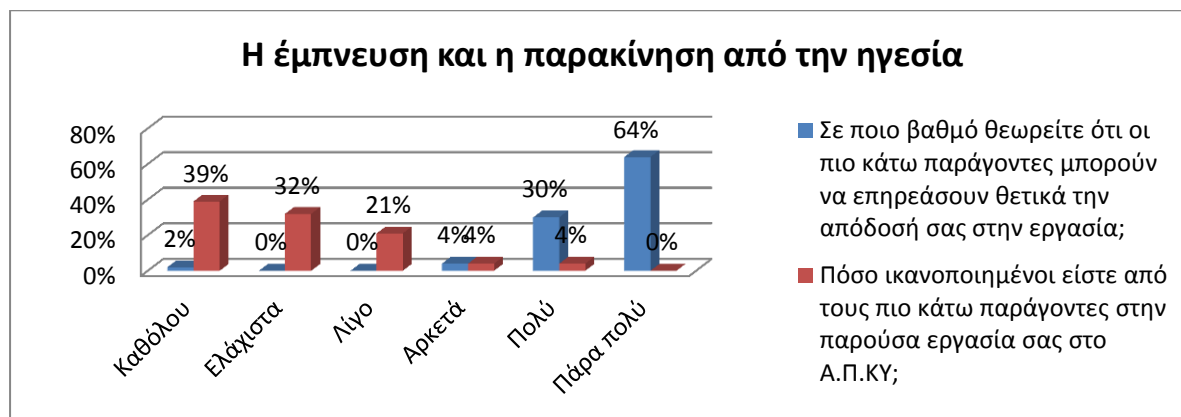


5.4.28. Η έμπνευση και η παρακίνηση από την ηγεσία

Η συντριπτική πλειοψηφία (98%) όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, απάντησε ότι η έμπνευση και η παρακίνηση από την ηγεσία μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασία τους, το δε 64% απάντησε «πάρα πολύ». Αντίθετα, το 2% απάντησε ότι δεν τον θεωρεί σημαντικό παράγοντα.

Όσον αφορά στην έμπνευση και την παρακίνηση από την ηγεσία στην παρούσα εργασία τους στο Α.Π.ΚΥ., ένα ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό (92%) απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (το 39% απάντησε «καθόλου», το 32% «ελάχιστα» και το 21% «λίγο»). Το 8% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο από τον πιο πάνω παράγοντα (4% απάντησε «αρκετά» και 4% «πολύ»).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 33 :



5.4.29. Συμπεράσματα

Αναφορικά με τα πιο πάνω, φαίνεται ότι όλοι οι παράγοντες / κίνητρα που παρουσιάστηκαν, μπορεί να επηρεάσουν θετικά την εργασία των εργαζομένων στο Α.Π.ΚΥ. σε πολύ υψηλό βαθμό (85% έως 100%). Όσον αφορά στο ποσοστό ικανοποίησης από τους προαναφερόμενους παράγοντες / κίνητρα στην εργασία του στο Α.Π.ΚΥ., το Διοικητικό Προσωπικό απάντησε θετικά για το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία (51%), την παροχή των απαραίτητων πόρων (52%) και την ενδιαφέρουσα εργασία (60%). Αντίθετα, απάντησε αρνητικά για όλα τα υπόλοιπα κίνητρα, ενώ τα μεγαλύτερα ποσοστά δυσαρέσκειας παρουσιάστηκαν στις ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη (83%), στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (85%), στην ενημέρωση (83%), στην επικοινωνία με την ηγεσία (87%), στην αναγνώριση της αξίας τους (91%), των προσπαθειών τους (87%), στη δίκαιη αντιμετώπισή τους (83%), στην αξιοκρατία (85%) και στην έμπνευση και παρακίνηση από την ηγεσία που παρουσίασε το μεγαλύτερο αρνητικό ποσοστό (92%).

5.5. Παράγοντες που προκαλούν προβλήματα στη λειτουργία του Α.Π.ΚΥ

Στην 8^η ερώτηση το προσωπικό κλήθηκε να απαντήσει σε ποιο βαθμό θεωρεί ότι συγκεκριμένοι παράγοντες (που παρατέθηκαν ως επιλογές) προκαλούν προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Α.Π.ΚΥ. Τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα :

- Όσον αφορά στην έλλειψη καινοτόμων σχεδιασμών του Οργανισμού, το 87% απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Α.Π.ΚΥ. (το 26% απάντησε «αρκετά», το 38% «πολύ» και το 23% «πάρα πολύ»). Αντιθέτως, το 13% απάντησε ότι δεν προκαλεί ιδιαίτερα προβλήματα (4% απάντησε «ελάχιστα» και 9% «λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 90% των ανδρών και το 85% των γυναικών εργαζομένων συμφωνεί με την πιο πάνω συνολική διαπίστωση. Επίσης, το ίδιο απάντησε το 84% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 100% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.
- Αναφορικά με την έλλειψη σωστών μεθόδων προγραμματισμού του Οργανισμού, η συντριπτική πλειοψηφία (98%) απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα στην αποτελεσματική

λειτουργία του Α.Π.ΚΥ. (το 24% απάντησε «αρκετά», το 36% «πολύ» και το 38% «πάρα πολύ»), ενώ το 2% (που αντιστοιχεί σε έναν εργαζόμενο) απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα σε ελάχιστο βαθμό. Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 95% των ανδρών και το 100% των γυναικών εργαζομένων συμφωνεί με την πιο πάνω συνολική διαπίστωση. Επίσης, το ίδιο απάντησε το 98% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 100% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.

- Σχετικά με την έλλειψη μηχανισμών παρακίνησης των εργαζομένων, η συντριπτική πλειοψηφία (98%) απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Α.Π.ΚΥ. (το 15% απάντησε «αρκετά», το 49% «πολύ» και το 34% «πάρα πολύ»), ενώ το 2% (που αντιστοιχεί σε έναν εργαζόμενο) απάντησε ότι προκαλεί σε μικρό βαθμό («λίγο») προβλήματα. Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 100% των ανδρών και το 97% των γυναικών εργαζομένων συμφωνεί με την πιο πάνω συνολική διαπίστωση. Επίσης, το ίδιο απάντησε το 98% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 100% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.
- Όσον αφορά στην έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας των εργαζομένων, το 77% απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Α.Π.ΚΥ. (το 15% απάντησε «αρκετά», το 34% «πολύ» και το 28% «πάρα πολύ»), ενώ το 23% απάντησε ότι δεν προκαλεί ιδιαίτερα προβλήματα (2% απάντησε «καθόλου», το 8% «ελάχιστα» και το 13% «λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 68% των ανδρών και το 82% των γυναικών εργαζομένων συμφωνεί με την πιο πάνω συνολική διαπίστωση. Επίσης, το ίδιο απάντησε το 83% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 50% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό, καθώς και οι απόφοιτοι λυκείου/κολεγίου (100%), οι κάτοχοι πτυχίου (80%) και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (71%).
- Αναφορικά με την έλλειψη συντονισμού ανάμεσα στις Διοικητικές Υπηρεσίες του Α.Π.ΚΥ., ένα πολύ σημαντικό ποσοστό (88%) απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Α.Π.ΚΥ. (το 15% απάντησε «αρκετά», το 32% «πολύ» και το 41% «πάρα πολύ»), ενώ το 12% απάντησε ότι δεν προκαλεί ιδιαίτερα προβλήματα (2% απάντησε «καθόλου», το 2% «ελάχιστα» και το 8% «λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 90% των ανδρών και το 88% των γυναικών εργαζομένων συμφωνεί με την πιο πάνω συνολική διαπίστωση. Επίσης, το ίδιο απάντησε το 89% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 87% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό, καθώς

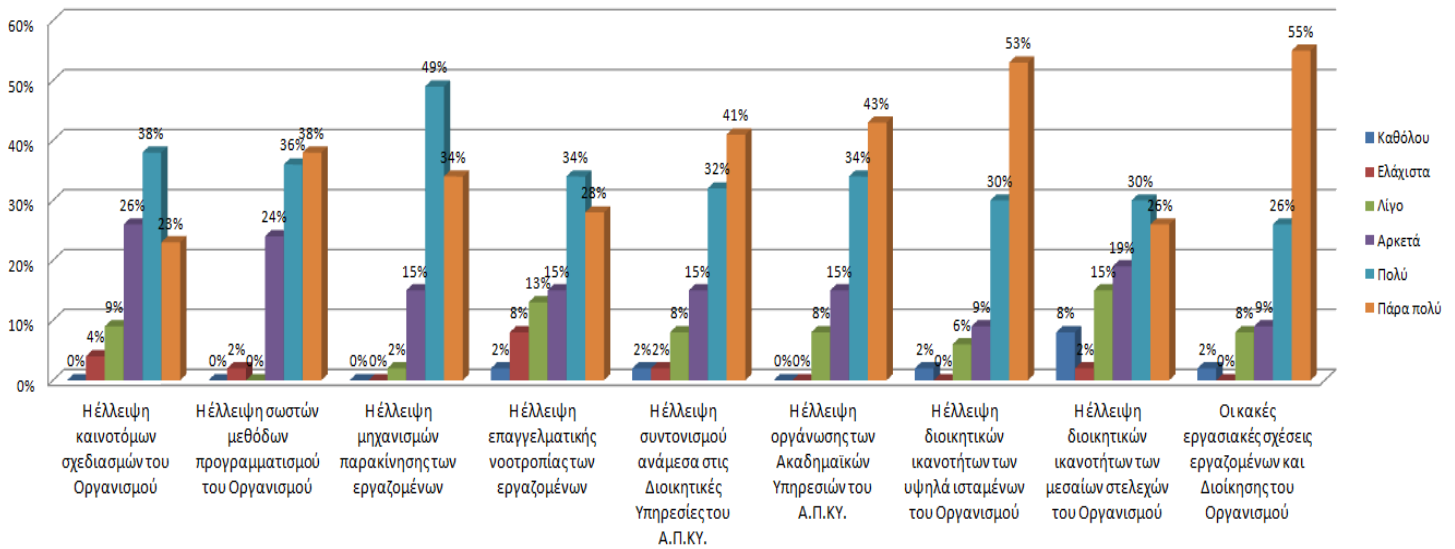
και οι απόφοιτοι λυκείου/κολεγίου (100%), οι κάτοχοι πτυχίου (85%) και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (89%).

- Σχετικά με την έλλειψη οργάνωσης των Ακαδημαϊκών Υπηρεσιών του Α.Π.ΚΥ., εξαιρετικά σημαντική πλειοψηφία (92%) απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Α.Π.ΚΥ. (το 15% απάντησε «αρκετά», το 34% «πολύ» και το 43% «πάρα πολύ»), ενώ το 8% απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα σε μικρό βαθμό («λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 89% των ανδρών και το 94% των γυναικών εργαζομένων συμφωνεί με την πιο πάνω συνολική διαπίστωση. Επίσης, το ίδιο απάντησε το 93% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 87% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.
- Όσον αφορά στην έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των υψηλά ισταμένων του Οργανισμού, ένα πολύ υψηλό ποσοστό (92%) απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Α.Π.ΚΥ. (το 9% απάντησε «αρκετά», το 30% «πολύ» και το 53% «πάρα πολύ»), ενώ το 8% απάντησε ότι δεν προκαλεί ιδιαίτερα προβλήματα (2% απάντησε «καθόλου» και το 6% «λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 89% των ανδρών και το 94% των γυναικών εργαζομένων συμφωνεί με την πιο πάνω συνολική διαπίστωση. Επίσης, το ίδιο απάντησε το 98% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 63% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό, καθώς και οι απόφοιτοι λυκείου/κολεγίου (100%), οι κάτοχοι πτυχίου (90%) και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (92%).
- Αναφορικά με την έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των μεσαίων στελεχών του Α.Π.ΚΥ., το 75% απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Α.Π.ΚΥ. (το 19% απάντησε «αρκετά», το 30% «πολύ» και το 26% «πάρα πολύ»), ενώ το 25% απάντησε ότι δεν προκαλεί ιδιαίτερα προβλήματα (8% απάντησε «καθόλου», το 2% «ελάχιστα» και το 15% «λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 69% των ανδρών και το 79% των γυναικών εργαζομένων συμφωνεί με την πιο πάνω συνολική διαπίστωση. Επίσης, το ίδιο απάντησε το 78% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 62% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό, καθώς και οι απόφοιτοι λυκείου/κολεγίου (100%), οι κάτοχοι πτυχίου (80%) και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (66%).
- Σχετικά με τις κακές εργασιακές σχέσεις εργαζομένων και Διοίκησης του Α.Π.ΚΥ., πολύ σημαντική πλειοψηφία (90%) απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα στην αποτελεσματική

λειτουργία του Α.Π.ΚΥ. (το 9% απάντησε «αρκετά», το 26% «πολύ» και το 55% «πάρα πολύ»), ενώ το 10% απάντησε ότι προκαλεί προβλήματα σε μικρό βαθμό (το 2% απάντησε «καθόλου» και το 8% «λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 89% των ανδρών και το 91% των γυναικών εργαζομένων συμφωνεί με την πιο πάνω συνολική διαπίστωση. Επίσης, το ίδιο απάντησε το 91% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 87% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.

Τα πιο πάνω συνολικά αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 34 :

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες προκαλούν προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Α.Π.ΚΥ.;



Από τα πιο πάνω, διαπιστώνεται ότι το διοικητικό προσωπικό θεωρεί πως οι προαναφερόμενοι παράγοντες προκαλούν προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Πανεπιστημίου σε πολύ μεγάλο βαθμό (77% έως 98%).

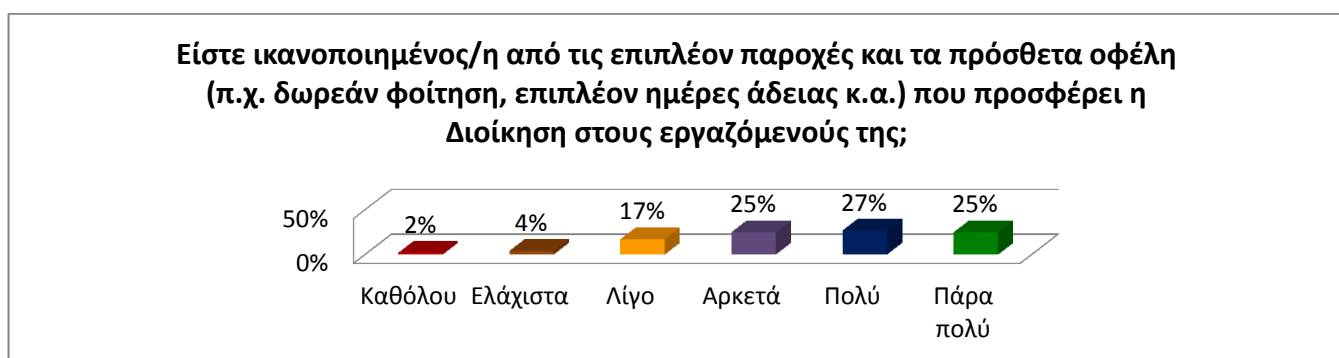
5.6. Εργασιακή ικανοποίηση στο Α.Π.ΚΥ.

Οι ερωτήσεις 9 και 10 αφορούσαν σε θέματα εργασιακής ικανοποίησης.

Αναφορικά με την 9^η ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος/η από τις επιπλέον παροχές και τα πρόσθετα οφέλη (π.χ. δωρεάν φοίτηση, επιπλέον ημέρες άδειας κ.α.) που προσφέρει η Διοίκηση

στους εργαζόμενούς της;» το 77% απάντησε θετικά (το 25% απάντησε «αρκετά», το 27% «πολύ» και το 25% «πάρα πολύ»), ενώ το 23% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (2% απάντησε «καθόλου», το 4% «ελάχιστα» και το 17% «λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 84% των ανδρών και το 73% των γυναικών εργαζομένων απάντησε θετικά. Επίσης, θετικά απάντησε το 77% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 77% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.

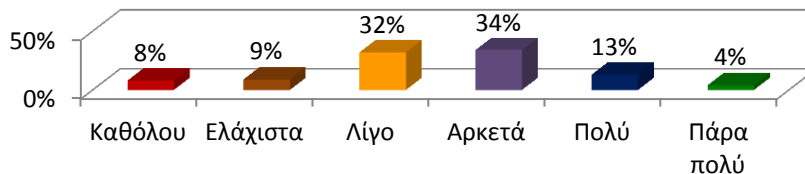
Τα πιο πάνω συνολικά αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 35 :



Όσον αφορά στη 10^η ερώτηση : «Επαγγελματική ικανοποίηση : η θετική συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην εργασιακή του κατάσταση». Σύμφωνα με το πιο πάνω θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η από την τωρινή εργασιακή σας κατάσταση;» το 51% απάντησε θετικά (το 34% απάντησε «αρκετά», το 13% «πολύ» και το 4% «πάρα πολύ»), ενώ το 49% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (8% απάντησε «καθόλου», το 9% «ελάχιστα» και το 32% «λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 63% των ανδρών απάντησε θετικά, ενώ το 56% των γυναικών εργαζομένων απάντησε αρνητικά. Επίσης, θετικά απάντησε το 51% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 50% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.

Τα πιο πάνω συνολικά αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 36 :

«Επαγγελματική ικανοποίηση : η θετική συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην εργασιακή του κατάσταση». Σύμφωνα με το πιο πάνω θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η από την τωρινή εργασιακή σας κατάσταση;

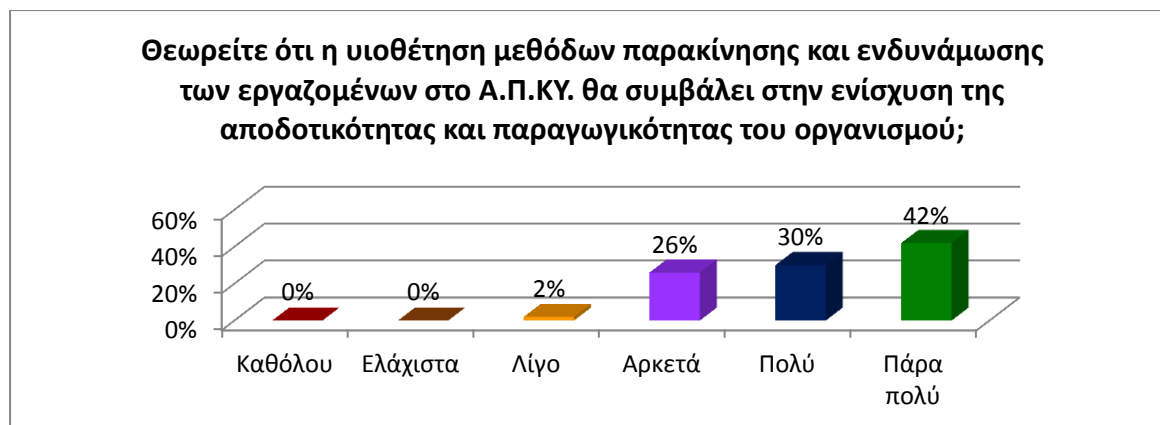


Από τα πιο πάνω συμπεραίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι σε πολύ σημαντικό βαθμό (77%) από τις επιπλέον παροχές και οφέλη που τους παρέχει ο Οργανισμός, όπως η δωρεάν φοίτηση, η επιπλέον άδεια κτλ. Επίσης, είναι μερικώς ικανοποιημένοι από την τωρινή τους εργασιακή κατάσταση (51%).

5.7. Η συμβολή των μεθόδων παρακίνησης / ενδυνάμωσης στην αύξηση της απόδοσης

Όσον αφορά στην 11^η ερώτηση : «Θεωρείτε ότι η υιοθέτηση μεθόδων παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στο Α.Π.ΚΥ. θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού;», η συντριπτική πλειοψηφία (98%) απάντησε θετικά (το 26% απάντησε «αρκετά», το 30% «πολύ» και το 42% «πάρα πολύ»), ενώ το 2% απάντησε «λίγο». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 100% των ανδρών και το 97% των γυναικών εργαζομένων απάντησε θετικά. Επίσης, θετικά απάντησε το 98% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 100% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.

Τα πιο πάνω συνολικά αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 37 :



5.8. Ενδιαφέρον της Διοίκησης να παρακινήσει / ενδυναμώσει το Προσωπικό της

Αναφορικά με τη 12^η ερώτηση : «Από τη μέχρι τώρα προσωπική σας εμπειρία, πιστεύετε ότι η Διοίκηση / Διεύθυνση του Α.Π.ΚΥ. ενδιαφέρεται να παρέχει κίνητρα και να ενδυναμώνει στους εργαζόμενους του Οργανισμού;», το 78% απάντησε αρνητικά (το 25% απάντησε «καθόλου», το 28% «ελάχιστα» και το 25% «λίγο»), ενώ το 22% απάντησε θετικά (το 13% απάντησε «αρκετά» και το 9% «λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 58% των ανδρών και το 88% των γυναικών εργαζομένων απάντησε αρνητικά. Επίσης, αρνητικά απάντησε το 78% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 75% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.

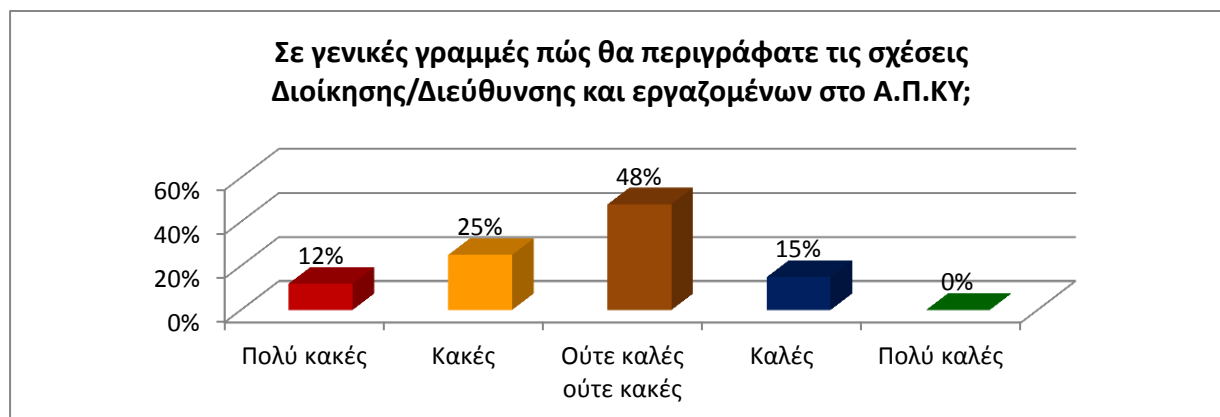
Τα πιο πάνω συνολικά αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 38 :



5.9. Σχέση Διοίκησης και Προσωπικού

Σχετικά με τη 13^η ερώτηση : «Σε γενικές γραμμές πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων στο Α.Π.ΚΥ;», το 12% απάντησε «πολύ κακές», το 25% «κακές», το 48% «ούτε καλές ούτε κακές» και το 15% «καλές». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 28% των ανδρών και το 9% των γυναικών εργαζομένων απάντησε «καλές» ή «πολύ καλές», ενώ το 28% των ανδρών και το 41% των γυναικών απάντησε «κακές» ή «πολύ κακές». Το 44% των ανδρών και το 50% των γυναικών απάντησε «ούτε καλές ούτε κακές». Επίσης, το 28% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και 0% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό απάντησε «καλές» ή «πολύ καλές», ενώ αντίστοιχα το 41% και το 13% απάντησε «κακές» ή «πολύ κακές» και το 41% και το 87% απάντησε «ούτε καλές ούτε κακές».

Τα πιο πάνω συνολικά αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 39 :

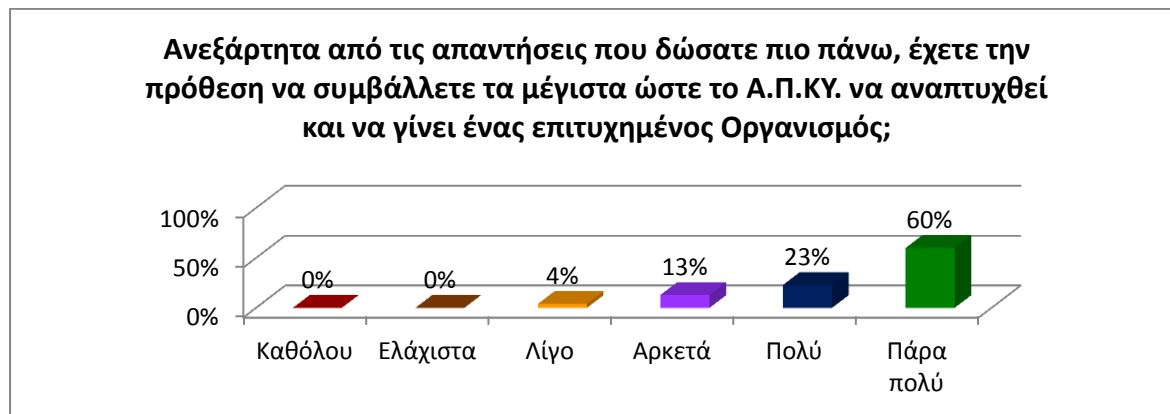


5.10. Η προθυμία των εργαζομένων να συμβάλουν τα μέγιστα στην επιτυχημένη πορεία του Α.Π.ΚΥ.

Αναφορικά με τη 14^η ερώτηση : «Ανεξάρτητα από τις απαντήσεις που δώσατε πιο πάνω, έχετε την πρόθεση να συμβάλλετε τα μέγιστα ώστε το Α.Π.ΚΥ. να αναπτυχθεί και να γίνει ένας επιτυχημένος Οργανισμός;», η συντριπτική πλειοψηφία (96%) απάντησε θετικά (το 13% απάντησε «αρκετά», το 23% «πολύ» και το 60% «πάρα πολύ»), ενώ το 4% απάντησε «λίγο». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 100% των ανδρών και το 94% των γυναικών

εργαζομένων απάντησε θετικά. Επίσης, θετικά απάντησε το 95% όσων Διοικητικών εργάζονται πάνω από 3 έτη στο Α.Π.ΚΥ. και το 100% όσων εργάζονται μέχρι τρία έτη στον Οργανισμό.

Τα πιο πάνω συνολικά αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 40 :



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

6.1. Γενικά

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα συμπεράσματα των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, εντοπίζοντας ταυτόχρονα τους παράγοντες εκείνους που παρακινούν και ενδυναμώνουν το προσωπικό του Οργανισμού και το οδηγούν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα, αλλά και τους παράγοντες που προκαλούν προβλήματα και αποτελούν τροχοπέδη στο πιο πάνω. Κλείνοντας, θα δοθούν εισηγήσεις για το πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η κατάσταση που επικρατεί στο Α.Π.ΚΥ. και αφορά στην παρακίνηση και ενδυνάμωση του διοικητικού προσωπικού του και πώς θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα στον τομέα αυτό, έτσι ώστε ο Οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του και να οδηγηθεί σε ανοδική πορεία.

6.2. Συμπεράσματα

Αρχικά, θα πρέπει να επισημανθεί ότι στην έρευνα δεν χρησιμοποιήθηκαν ερωτήματα που αφορούσαν σε οικονομικούς παράγοντες, όπως οικονομικές αποδοχές, οικονομικά κίνητρα, οικονομικά οφέλη. Η συντάσσουσα την έρευνα αποφάσισε συνειδητά να ασχοληθεί με τους υπόλοιπους παράγοντες που μπορούν να ενδυναμώσουν και να παρακινήσουν το προσωπικό, λαμβάνοντας υπόψη, ανάμεσα στα άλλα, και την παρούσα κατάσταση, η οποία δεν αφήνει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης σε ό,τι αφορά σε οικονομικά θέματα.

Η παρούσα έρευνα, λοιπόν, κατέδειξε ότι το Διοικητικό Προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου δεν είναι ικανοποιημένο και θεωρεί ότι υπάρχουν πολλά προβλήματα, σχεδόν σε όλους τους τομείς που σχετίζονται με την παρακίνηση και την ενδυνάμωσή του. Οι διαπιστώσεις αυτές, αξίζει να σημειωθεί ότι είναι κοινές στο μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσής του και τα έτη υπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι αισθάνονται βέβαιοι για τις ικανότητές τους, θεωρούν ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και έχει αξία για εκείνους, έχουν αρκετά σημαντική αυτονομία στον τρόπο που εργάζονται και έχουν θετική αντίληψη για τους συναδέλφους με τους οποίους συνεργάζονται, αφού τα αποτελέσματα έδειξαν ότι λαμβάνουν υπόψη τη γνώμη τους και τους εμπιστεύονται. Υπάρχει, λοιπόν, μια θετική εικόνα για την αυτοεκτίμησή τους, νιώθουν αυτοπεποίθηση, διέπονται από μια αίσθηση αυτονομίας (τουλάχιστον σε ό,τι αφορά στον τρόπο που εργάζονται) και δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εργασία τους.

Από την άλλη, όμως, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, θεωρούν ότι δεν ενημερώνονται για τις αποφάσεις που λαμβάνονται, ότι δεν τους παρέχεται η δυνατότητα σχολιασμού των αλλαγών που προτείνονται και ότι δεν έχουν επιρροή στα όσα συμβαίνουν στον Οργανισμό. Επομένως, έχουν μια αρνητική άποψη για θέματα που αφορούν στην ενημέρωση-πληροφόρηση και στο δικαίωμα να επηρεάσουν, αφού δεν τους παρέχεται ούτε η δυνατότητα σχολιασμού των αλλαγών που προτείνονται.

Επίσης, από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι το Διοικητικό Προσωπικό του Α.Π.ΚΥ, είναι ικανοποιημένο (αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό) από το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία και από την παροχή των απαραίτητων πόρων (σε χρόνο, σε εξοπλισμό κτλ), ενώ θεωρεί αρκετά ενδιαφέρουσα την εργασία που επιτελεί.

Επιπλέον, οι μισοί εργαζόμενοι είναι αρνητικά διακείμενοι και οι υπόλοιποι μισοί θετικά, σε θέματα που αφορούν στην εξασφάλιση της υγειονομικής περίθαλψης και του υγιούς, ευχάριστου και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας.

Αρνητικές απόψεις επικρατούν για ζητήματα που σχετίζονται με το αίσθημα σταθερότητας και ασφάλειας, με τη σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους, με τις διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα μέλη του Οργανισμού, με την αμοιβαία εμπιστοσύνη και το σεβασμό, με τις αυξημένες υπευθυνότητες / εξουσίες και με την ποικιλία και εναλλαγή καθηκόντων ή θέσης.

Πολύ αρνητική αντίληψη επικρατεί και για θέματα που αφορούν στο όραμα και στη φήμη του Οργανισμού, στην ελευθερία έκφρασης, στην ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας, στις ευκαιρίες εκπαίδευσης και στο σεβασμό της αξιοπρέπειας.

Εξαιρετικά αρνητικές θέσεις εξέφρασαν οι εργαζόμενοι με τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, για θέματα που άπτονται της εξασφάλισης σύνταξης, των ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη – ανέλιξη, της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη θέσπιση διαδικασιών, της ενημέρωσής τους, της επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού, της αναγνώρισης της αξίας τους, των προσπαθειών τους, της δυνατότητας επίλυσης προβλημάτων, της δικαιοσύνης, της αξιοκρατίας και της έμπνευσης και παρακίνησης από την ηγεσία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλοι οι προαναφερόμενοι παράγοντες σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσε το Διοικητικό Προσωπικό, μπορούν να επηρεάσουν πάρα πολύ έως απόλυτα (100%) την απόδοσή του. Παρατηρείται, λοιπόν, από τα αποτελέσματα της έρευνας, ότι δεν επικρατεί κλίμα ηρεμίας και εργασιακής ειρήνης στον Οργανισμό και ότι οι ανάγκες και ο τρόπος σκέψης και δράσης των εργαζομένων πιθανόν να μη λαμβάνεται υπόψη ή να μην έχει γίνει αντιληπτός από την ηγεσία του Οργανισμού.

Αν ληφθούν υπόψη τα όσα αναφέρθηκαν στις θεωρίες παρακίνησης, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αναγνώρισης, ολοκλήρωσης, επίτευξης, εξουσίας, αποδοχής, οι παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης, παράγοντες που έχουν να κάνουν με τη δέσμευση, την πρόκληση, την ανατροφοδότηση, τον εμπλουτισμό της εργασίας (μέσω της συμμετοχής, της πληροφόρησης κ.ο.κ.), παράγοντες που σχετίζονται με την υπευθυνότητα, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ανέλιξη και ανάπτυξη, τη δικαιοσύνη και την ισότητα, αλλά ούτε υπάρχει θετική εικόνα για την εικόνα και την πολιτική του Οργανισμού.

Τα αποτελέσματα των απαντήσεων που δόθηκαν, εμφάνισαν αρκετούς παράγοντες που προκαλούν προβλήματα στη λειτουργία του Οργανισμού σε πολύ υψηλό βαθμό, όπως είναι η έλλειψη καινοτόμων σχεδιασμών, σωστών μεθόδων προγραμματισμού, μηχανισμών

παρακίνησης, επαγγελματικής νοοτροπίας των εργαζομένων, συντονισμού ανάμεσα στις διοικητικές υπηρεσίες, οργάνωσης των ακαδημαϊκών υπηρεσιών, ικανοτήτων διοίκησης των υψηλόβαθμων, αλλά και των μεσαίων στελεχών και οι κακές εργασιακές σχέσεις ανάμεσα σε ηγεσία και εργαζόμενους.

Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η εικόνα που έχει το Διοικητικό Προσωπικό για θέματα που αφορούν στις δικές του αρμοδιότητες, όπως είναι η επαγγελματική νοοτροπία, ο συντονισμός των Διοικητικών Υπηρεσιών, αλλά και η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των μεσαίων στελεχών (δηλαδή των Λειτουργών του Πανεπιστημίου). Θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς πως οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι ο μη συντονισμός αποτελεί απόρροια των ενεργειών της ηγεσίας, αφού φαίνεται ότι υπάρχει μεγάλο πρόβλημα στον τομέα αυτό (σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτήματα), ενώ η νοοτροπία συνήθως οφείλεται στην έμπνευση και στην καθοδήγηση από την ηγεσία, η οποία πάσχει, όπως επίσης έδειξαν οι απαντήσεις. Αναφορικά με τις διοικητικές ικανότητες των μεσαίων στελεχών, ίσως να λήφθηκαν αρνητικές απαντήσεις, διότι δεν έχει δοθεί η ευκαιρία στο μεγαλύτερο μέρος των μεσαίων στελεχών να αποδείξουν και να αναδείξουν τις ικανότητές τους στη διοίκηση, κάτι που εύκολα συμπεραίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας και προαναφέρθηκε. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα / απόψεις, πάντως, χρήζουν περαιτέρω έρευνας καθώς αποτελούν μία αναψηλάφηση σε υψηλό επίπεδο, χωρίς να έχουν πραγματοποιηθεί επισταμένες έρευνες / συνεντεύξεις, βάσει των οποίων μπορούν να διερευνηθούν σε βάθος αυτές οι πρώτες εντυπώσεις.

Σχετικά με τα επιμέρους θέματα που άπτονται της εργασιακής ικανοποίησης, όπως είναι οι επιπρόσθετες παροχές και οφέλη (για παράδειγμα, η δωρεάν φοίτηση και οι επιπλέον ημέρες άδειας που παρέχει το Πανεπιστήμιο), η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι είναι ευχαριστημένοι. Όσον αφορά γενικά στο αν είναι ικανοποιημένοι από την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση, οι μισοί περίπου απάντησαν θετικά. Πρέπει, όμως, να επισημανθεί ότι η μεγάλη πλειοψηφία έδωσε θετικές απαντήσεις στην κατώτερη βαθμίδα τους και αρνητικές στην ανώτερη βαθμίδα τους, το οποίο σημαίνει ότι η μεγάλη πλειοψηφία όσων απάντησαν βρίσκονται σε μια μέση κατάσταση όσον αφορά στην ικανοποίησή τους από την τωρινή τους εργασιακή κατάσταση.

Όλοι σχεδόν οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι η υιοθέτηση μεθόδων παρακίνησης και ενδυνάμωσης θα ενισχύσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, όμως η μεγάλη τους πλειοψηφία θεωρεί ότι η Διοίκηση / Διεύθυνση δεν ενδιαφέρεται να προβεί στις διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην παρακίνηση και ενδυνάμωση του προσωπικού. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ηγεσία του Οργανισμού δεν ενδιαφέρεται και απαξιώνει το Διοικητικό Προσωπικό.

Η εικόνα που επικρατεί, γενικά, είναι ότι οι σχέσεις ανάμεσα στο Διοικητικό Προσωπικό και την ηγεσία του Α.Π.ΚΥ. παρουσιάζουν προβλήματα, κάτι που επιβεβαιώνουν και τα αποτελέσματα που αφορούν στο ερώτημα για το πώς θα περιγράφονταν οι σχέσεις αυτές, στο οποίο ένα σημαντικό ποσοστό απάντησε ότι είναι κακές ή πολύ κακές, ένα πολύ μικρό ποσοστό απάντησε ότι τις θεωρεί καλές, ενώ περίπου οι μισοί θεωρούν ότι επικρατεί μια μέση κατάσταση (ούτε κακές τις θεωρούν, αλλά ούτε και καλές). Ένας Οργανισμός, όμως, είναι πιθανό να παρουσιάσει προβλήματα δυσλειτουργίας αν οι σχέσεις αυτές είναι τεταμένες. Επομένως, πρέπει να προσεχτεί ιδιαίτερα το συγκεκριμένο ζήτημα και να βρεθούν λύσεις κοινά αποδεκτές.

Ολοκληρώνοντας τα συμπεράσματα που απορρέουν από τα αποτελέσματα, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις απαντήσεις του τελευταίου ερωτήματος, οι οποίες αφορούσαν στην προθυμία του Διοικητικού Προσωπικού να συμβάλει τα μέγιστα ώστε το Α.Π.ΚΥ. να αναπτυχθεί και να γίνει ένας επιτυχημένος Οργανισμός. Η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε θετικά. Η πολύ καλή διάθεση, λοιπόν, εκ μέρους του διοικητικού προσωπικού, δημιουργεί πολλές ελπίδες, ότι αν διαφοροποιηθεί η κατάσταση, αντιμετωπιστούν τα προβλήματα και αλλάξει το κλίμα, τότε ο Οργανισμός, πράγματι, θα μπορέσει να πραγματοποιήσει τους στόχους του και να οδηγηθεί σε ανοδική πορεία. Όμως, δεν αρκεί η καλή διάθεση από όλες τις πλευρές. Πρέπει να γίνουν και οι απαιτούμενες ενέργειες.

6.3. Εισηγήσεις

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η διάθεση για απόδοση από τους εργαζόμενους εξαρτάται από την ικανοποίηση, τη παρακίνηση και την αφοσίωσή τους στον Οργανισμό. Τα πιο πάνω προσδιορίζονται από παράγοντες που σχετίζονται με τα ακόλουθα :

- Τα χαρακτηριστικά της εργασίας (όπως η σπουδαιότητα των καθηκόντων, η αυτονομία, η ποικιλία, οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός του Οργανισμού, το αντικείμενο της εργασίας, η πληροφόρηση / ενημέρωση που λαμβάνει και σχετίζεται με την εργασία του),
- Το εργασιακό του περιβάλλον (όπως η σύγκρουση ρόλων : ασαφείς στόχοι, καθήκοντα, πολιτικές, εντολές, σχέσεις εξουσίας, η σύγκρουση ρόλων : αντιφάσεις και ασυμβατότητα στόχων, μέσων, πολιτικών, η αντιλαμβανόμενη προσδοκία ανάμεσα σε προσπάθεια / απόδοση και ανταμοιβή),
- Η συμπεριφορά της ηγεσίας (ο προσανατολισμός της για την υλοποίηση στόχων, για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, η χρήση ανταμοιβών -θετικών ή αρνητικών- προς τους εργαζόμενους),
- Το οργανωσιακό κλίμα (που αφορά στην αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, στην πίεση που ασκείται, στην αντίληψη του εργαζόμενου ότι η αποδοσή του εξαρτάται από παράγοντες που δεν έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει ο ίδιος, την αξιοκρατία και τη δικαιοσύνη, αλλά και το «μικρό-κλίμα» που επικρατεί στην Υπηρεσία /Τομέα),
- Η προσωπικότητα του εργαζόμενου (οι ανάγκες του, η ενεργητικότητά του, η στάση του απέναντι στην εργασία, το αίσθημα αυτοκαθορισμού, η ιδεολογία και οι πεποιθήσεις του, το αν αισθάνεται ικανός, η ικανότητα αντιμετώπισης αμφίβολων καταστάσεων κ.α.)²⁵.

Εφόσον διαπιστώθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας ότι σχεδόν όλοι οι πιο πάνω τομείς χρήζουν βελτίωσης, διαφορετικά μπορεί να οδηγήσουν στη μείωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, είναι σημαντικό να βρεθούν τρόποι αντιμετώπισής τους

Λαμβάνοντας υπόψη την τελευταία διαπίστωση από τα αποτελέσματα της έρευνας, δηλαδή τη δηλωμένη προθυμία του Διοικητικού Προσωπικού να συμβάλει τα μέγιστα για την ανοδική πορεία του Οργανισμού, η ηγεσία του Α.Π.ΚΥ. θα μπορούσε να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες :

²⁵ James – Jones (1973), pp. 201 – 250, Sims – Slizagyi (1975), pp. 426 – 436, Blood (1969), p.p. 456 – 459, Lyons (1971), p.p. 99 – 100, Anderson (1977), p.p. 446 – 451, Luthan et al (1987), p.p. 219 – 236, Μπουραντάς – Παπαλεξανδρή (1993), σ.σ. 539 – 569.

1. Να δώσει τη δυνατότητα στο προσωπικό του Πανεπιστημίου να αναλάβει αρμοδιότητες και να συμμετέχει σε μεγαλύτερο βαθμό στη λήψη αποφάσεων. Αυτό μπορεί να γίνει με τη συμμετοχή στις διάφορες επιτροπές μεγαλύτερου αριθμού διοικητικού προσωπικού, έτσι ώστε να υπάρχει ισορροπία, με το να ζητείται και να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη, οι γνώσεις και η εμπειρία του στους διάφορους τομείς, αφού εκείνο θα κληθεί να υλοποιήσει και να εφαρμόσει τις αποφάσεις, με το να του μεταβιβαστούν μεγαλύτερες εξουσίες και ευθύνες, κάτι που θα το οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση και σε ικανοποίηση. Γενικά, η Διοίκηση πρέπει να παραχωρήσει τον έλεγχο σε ικανά στελέχη, για να γίνει πιο παραγωγικό και πιο λειτουργικό το Α.Π.ΚΥ. Ένας Οργανισμός που φροντίζει να αναθέτει αρμοδιότητες στο προσωπικό του, έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται ταχύτερα στα νέα δεδομένα, στις αλλαγές και στις νέες απαιτήσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί όταν παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να δρουν ανεξάρτητα προκειμένου να επιτύχουν τις προσδοκίες τους, στα πλαίσια της αρμοδιότητάς τους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η Διοίκηση παραιτείται της ευθύνης ανάληψης των τελικών αποφάσεων ή ότι δεν θα συντονίζει τις προσπάθειες όταν είναι αναγκαίο. Ουσιαστικά η Διοίκηση αναλαμβάνει να υποστηρίξει και να ανταμείψει την ανάληψη δράσης και την εξεύρεση νέων τρόπων συμμετοχής των εργαζομένων, διασαφηνίζοντας τις προσδοκίες, θέτοντας κατευθυντήριες γραμμές και καθορίζοντας το πεδίο δράσης και αρμοδιοτήτων²⁶.
2. Να υπάρξει ολοκληρωμένη και σαφής ενημέρωση για το όραμα, την αποστολή, τους στόχους του Οργανισμού και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει και να διασαφηνιστεί ο ρόλος που θα κληθεί να διαδραματίσει το προσωπικό, αλλά και η σημασία του στην προσπάθεια αυτή, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα πιο πάνω. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω συναντήσεων ηγεσίας – προσωπικού, μέσω πληρέστερης ενημέρωσης (ίσως με την ετοιμασία ενός οδηγού, ο οποίος θα περιλαμβάνει τρόπους, μεθόδους, επιμέρους στόχους, διαδικασίες και λοιπούς παράγοντες που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των στόχων).
3. Να βελτιωθεί το αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας, είτε αυτό αφορά στην επαγγελματική σταθερότητα, είτε σε θέματα συντάξεων και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Είναι ένα ζήτημα πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους η ασφάλεια και μπορεί να επηρεάσει ιδιαίτερα την απόδοσή τους. Θα πρέπει η ηγεσία να εξασφαλίσει το θέμα σύνταξης του προσωπικού, το οποίο εκκρεμεί ακόμη, να αντιμετωπίσει δυναμικά το θέμα της ιατροφαρμακευτικής

²⁶ Apostolou (2000), σ. 4.

περίθαλψης που λόγω της κρίσης έχει δεχτεί πλήγματα και δημιουργεί ανησυχία στο προσωπικό και να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που απαιτούνται ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται σίγουροι και ασφαλείς (ξεκινώντας από την προώθηση των Κανονισμών Διοικητικού Προσωπικού που επίσης βρίσκονται ακόμη σε εκκρεμότητα).

4. Να βελτιωθεί η επικοινωνία (και η ενημέρωση), διότι παρουσιάζει πολύ μεγάλα προβλήματα, τα οποία επηρεάζουν και πολλούς άλλους παράγοντες, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας παράγοντας για την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια ενός Οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη τους γενικούς στόχους της επικοινωνίας σε έναν Οργανισμό, οι οποίοι είναι : η ενημέρωση των εργαζομένων για όλα τα θέματα που αφορούν στον Οργανισμό (όραμα, στόχοι, στρατηγική, δομή, διαδικασίες, ρόλοι κτλ), η έκφραση της οργανωσιακής κουλτούρας και ταυτότητας, η ενδυνάμωση της συνεργασίας και εμπιστοσύνης ανάμεσα σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και η βελτίωση του κλίματος, η δημιουργία αισθήματος συμμετοχής, μέσω της σύμπραξης των εργαζομένων είτε στις καθημερινές λειτουργίες, είτε σε ό,τι καινούριο εισάγεται, η επιβράβευση των υποδειγματικών επιδόσεων και συμπεριφορών και η δημιουργία προτύπων, η δυνατότητα έκφρασης απόψεων, συναισθημάτων, επιθυμιών ή προβλημάτων και ανησυχιών που από τη μία μπορεί να αξιοποιηθούν από την ηγεσία και από την άλλη να ικανοποιήσουν τον εργαζόμενο. Τα προαναφερόμενα φάνηκε ότι «πάσχουν» στο Α.Π.ΚΥ. και μεγάλο μερίδιο ευθύνης φέρνει η προβληματική επικοινωνία. Το μεγαλύτερο πρόβλημα εντοπίζεται κυρίως στην έλλειψη πρόσβασης των υφισταμένων στη Διοίκηση και στη φυσική ή συναισθηματική απομόνωση των διοικητικών στελεχών. Το πρόβλημα αυτό θα μπορούσε να επιλυθεί μέσω της καθημερινής αλληλεπίδρασης των υφισταμένων με τη Διοίκηση. Δείχνοντας στους εργαζόμενους την εκτίμηση / σεβασμό που αξίζουν και ακούγοντας ή αλληλεπιδρώντας μαζί τους συχνά, η Διοίκηση μπορεί να αναπτύξει τη βάση για ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εσωτερικής επικοινωνίας. Έτσι, θα περιορισθούν ή θα εξαλειφθούν τυχόν δυσλειτουργίες, λανθασμένες αποφάσεις, κακές διαπροσωπικές σχέσεις, συγκρούσεις, απουσία παρακίνησης και θα καταστεί δυνατό να επιτευχθούν αποτελέσματα. Αυτό απαιτεί τη συστηματική, οργανωμένη και συνεχή αμφίδρομη ροή πληροφοριών, την

«τριδιάστατη», δηλαδή, μορφή επικοινωνίας, «από πάνω προς τα κάτω», «από κάτω προς τα πάνω», και «οριζόντια»²⁷.

5. Να βελτιωθούν τα θέματα που αφορούν στην ποικιλία και την εναλλαγή των καθηκόντων / θέσης. Αυτό μπορεί να γίνει με τον εμπλουτισμό ή/και τη διεύρυνση των καθηκόντων -την επέκταση δηλαδή του περιεχομένου της εργασίας- για να δίνεται η ευχέρεια στον εργαζόμενο να την απολαμβάνει και να γίνεται περισσότερο παραγωγικός. Επίσης, με την εναλλαγή θέσεων και τη μετακίνηση εργαζομένων σε άλλες θέσεις, παρόμοιων απαιτήσεων και ικανοτήτων, οι εργαζόμενοι αποκτούν εμπειρία και σε άλλα αντικείμενα και προετοιμάζονται έτσι ώστε να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, ενώ αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση²⁸.
6. Να χρησιμοποιηθούν πρακτικές που σχετίζονται με τη συμμετοχική διοίκηση, οι έλεγχοι να είναι μειωμένοι, να υπάρχει ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της Διοίκησης, αποκέντρωση, να μεταβιβαστούν εξουσίες, να αναγνωρίζεται η αξία των εργαζομένων. Είναι μεγάλη πρόκληση για τη Διοίκηση να βρει τρόπους μετάδοσης της αίσθησης της δύναμης στους άλλους, διαφοροποιώντας πρωτίστως τις δικές της αντιλήψεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη θετική συναισθηματική στήριξη κατά τη διάρκεια στρεσογόνων καταστάσεων, με την ενθάρρυνση, με την υιοθέτηση πρότυπων αποτελεσματικής συμπεριφοράς και με την παροχή ευκαιριών για επιτυχή εκτέλεση καθηκόντων. Έτσι, η Διοίκηση αποτελεί τη θεμέλιο λίθο για την ανάπτυξη του προσωπικού, με το να τους μεταβιβάζει καθήκοντα, να τους επιτρέπει να είναι υπεύθυνοι για την εργασία τους, να τους παρέχει επιλογές, ευκαιρίες και ανατροφοδότηση. Να προάγει, δηλαδή, ένα περιβάλλον σταθερότητας, νέας γνώσης και ανάπτυξης. Με τον καθορισμό του καθηκοντολογίου των εργαζομένων, τη δημιουργία αυτοδιοικούμενων εργασιακών ομάδων, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την ανάθεση σημαντικών δραστηριοτήτων, η διοίκηση μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Πρέπει να τονιστεί ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων με την εκχώρηση εξουσίας, ακόμη και περιορισμένης, μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και στην αίσθηση της άρσης της αδυναμίας. Η αυξημένη υπευθυνότητα και/ή η

²⁷ Mumby (1994), p. 385, Mumby - Stohl (1996), pp. 50 - 72, Cushman (2000), pp. 486-501, Cheney (2007), pp. 80 - 91, Stanton (1986), p. 329, Λούτας (2002), σ. 480, Παπαδοπούλου (2012), σ. σ. 20 - 31, Argenti (1998), pp. 176 -178, Καραγεώργου (2012), σ.σ. 42 - 44.

²⁸ Καραγεώργου (2012), σ.σ. 47 - 48, Jenks (1996) από Μερσίνιας (2006), σ. 47 - 78.

αυξημένη εξουσία είναι ουσιαστικά συστατικά της ενδυνάμωσης ως μέσου επίτευξης των στόχων του οργανισμού, όπως έδειξαν οι έρευνες²⁹.

7. Να εφαρμοστεί το σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το οποίο δίνει έμφαση στην αναγνώριση της αξίας και των προσπαθειών των εργαζομένων, ενθαρρύνει των ανάληψη πρωτοβουλιών, «αντιστέκεται» στα λάθη, προωθεί την ομαδική εργασία, την οριζόντια και αποκεντρωμένη δομή της οργάνωσης και την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Οι ομάδες εργασίας συμβάλλουν στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων, εστιάζουν στις συνθήκες βελτίωσης της εξυπηρέτησης και παράλληλα οδηγούν στην προαγωγή της δημιουργικότητας και της γνώσης, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνουν την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών³⁰.
8. Να εφαρμοστεί η δικαιοσύνη και η αξιοκρατία σε όλους τους τομείς και επίπεδα. Η δίκαιη, ισότιμη και αξιοκρατική αντιμετώπιση θα συμβάλει στη βελτίωση του κλίματος, στην καλή συνεργασία, ενώ θα επηρεάσει θετικά τη διάθεση και την απόδοση του προσωπικού. Η αξιοκρατία και η δικαιοσύνη θα πρέπει να εφαρμοστούν και στη διαδικασία αξιολόγησης, καθώς και σε περιπτώσεις προαγωγών, με την επιλογή των κατάλληλων προσώπων, σύμφωνα με τις ικανότητες και τα προσόντα τους. Έτσι, θα συμβάλει στην καλύτερη και πιο σωστή αξιοποίηση του προσωπικού, θα αποτελέσει κίνητρο για ορθή επαγγελματική συμπεριφορά και θα βελτιώσει την απόδοση και την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στον Οργανισμό.
9. Να βελτιωθούν οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, στην κατανόηση και διαχείριση οποιασδήποτε αλλαγής, στην ανάπτυξη καλύτερης επικοινωνίας, στη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων και επομένως στην αύξηση της απόδοσης. Πρέπει, λοιπόν, να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα συμβάλει στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στην απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων³¹.
10. Να υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης και ανέλιξης. Είναι γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό βιώνει υψηλότερα ποσοστά ενδυνάμωσης όταν αντιλαμβάνεται ότι το εργασιακό του περιβάλλον, του παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης και πρόσβασης στην εξουσία. Είναι

²⁹ Σπυράκης – Σπυράκη (2011), σ. 68, Μπουραντάς (2002, σ. 497, Bass – Avolio (1994), pp. 45-46, Conger - Canungo (1988), pp. 471-482.

³⁰ Kernaghan et al (2000), p. 161, Σπυράκης – Σπυράκη (2011), σ.σ. 69 - 73.

³¹ Σπυράκης – Σπυράκη (2011), σ.71.

σημαντικό, λοιπόν, ο Οργανισμός να προσφέρει αυτές τις δυνατότητες, με ξεκάθαρες διαδικασίες και πάντα με γνώμονα αξιοκρατικά κριτήρια, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω³².

11. Να εμπνέει η ηγεσία, να δίνει το καλό παράδειγμα, να αποτελεί πρότυπο. Εκτός από την επικοινωνία, το άλλο μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζει το Πανεπιστήμιο, εντοπίζεται στις σχέσεις ανάμεσα στην ηγεσία και το προσωπικό. Όπως εξάγεται από τα συμπεράσματα της έρευνας, το Διοικητικό Προσωπικό, στη συντριπτική του πλειοψηφία, θεωρεί ότι τα υψηλά ιστάμενα στελέχη δεν έχουν διοικητικές ικανότητες και δεν εμπνέουν. Επομένως, είναι δύσκολο να αποτελέσουν πρότυπα για τους υφιστάμενούς τους, με αποτέλεσμα να δυσχεραίνονται οι μεταξύ τους σχέσεις, να δημιουργείται πρόβλημα στην επικοινωνία και στην όλη λειτουργία του Οργανισμού. Για να μπορέσει να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα, θα πρέπει να ενισχυθούν από την ηγεσία οι ρόλοι που σχετίζονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση, την υποστήριξη, την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και την παρακίνηση. Η έμπνευση περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του Οργανισμού. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αποτελούν μέρος ενός Οργανισμού που έχει στόχο, που συμβολίζει κάτι και που παρέχει σημαντικές υπηρεσίες στην κοινωνία. Στο Α.Π.ΚΥ. οι εργαζόμενοι θεωρούν (όπως εξάγεται από τα συμπεράσματα της έρευνας) ότι η Διοίκηση του Οργανισμού έχει υιοθετήσει αυταρχικές τεχνικές προτύπων ηγεσίας. Έτσι, λαμβάνουν τις αποφάσεις μόνοι τους και απαιτούν από τους εργαζόμενους την εφαρμογή τους. Δεν δέχονται υποδείξεις ή προτάσεις, δεν λαμβάνουν υπόψη σχόλια ή αντίθετες απόψεις, αλλά διαχειρίζονται μόνοι τους την κατάσταση. Όλα τα παραπάνω έχουν οδηγήσει σε ένα πολύ δυσάρεστο κλίμα. Η Διοίκηση, λοιπόν, πρέπει να ακολουθήσει ένα πιο δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας. Να λαμβάνει υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες του προσωπικού, να επιθυμεί τη συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα και συνεργασία, να δίνει την ευχέρεια ανάληψης πρωτοβουλιών και να φροντίζει, έτσι ώστε να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για σωστές ανθρώπινες σχέσεις στον Οργανισμό³³.

Το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα, αλλά με το κατάλληλο σχεδιασμό και καλή διάθεση μπορούν να μειωθούν ή και να εξαλειφθούν. Η βελτίωση της

³² Μενοίκου (2011), σ. 9.

³³ Σπυράκης – Σπυράκη (2011), σ.73, Ιωάννου (2012), σ. 39, Spreitzer - Quinn (1996), p. 237, Χατζηχαραλάμπους (2010), σ.σ. 14 - 15.

επικοινωνίας, η αλλαγή στον τρόπο διοίκησης, η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, η αναγνώριση των προσπαθειών και της αξίας τους, η αξιοκρατία, η κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης, η βελτίωση του εργασιακού κλίματος είναι παράγοντες που χρήζουν ενίσχυσης, προκειμένου να παρακινηθούν και να ενδυναμωθούν οι εργαζόμενοι, ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί και να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους, κάτι που θα συμβάλει και στην ανοδική πορεία του Οργανισμού.

6.4. Επίλογος

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε ενδιαφέροντα στοιχεία όσον αφορά στην ενδυνάμωση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Η Διοίκηση / Διεύθυνση του Οργανισμού, θα πρέπει να λάβει υπόψη τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που απορρέουν από την έρευνα και να βρει τρόπους για να αντιμετωπίσει το θέμα. Εφόσον διατείνεται ότι στόχος της είναι «η προώθηση ενός περιβάλλοντος που να ελκύει και να διατηρεί άριστα καταρτισμένο, δυναμικό και ενθουσιώδες διοικητικό προσωπικό, ικανό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, με επιστημονική και ηθική δεοντολογία», θα πρέπει να φροντίσει ώστε να επιτύχει το στόχο που έχει θέσει³⁴.

Η ενδυνάμωση και η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει σε έναν Οργανισμό. Υπάρχουν πολλοί τρόποι και μέθοδοι να ενδυναμωθεί και να παρακινηθεί το Διοικητικό Προσωπικό. Πολλοί αναφέρθηκαν στις εισηγήσεις και αρκετοί παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό μέρος της έρευνας. Λαμβάνοντας υπόψη και τη δήλωση της συντριπτικής πλειοψηφίας των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα ότι είναι πρόθυμοι να συμβάλουν τα μέγιστα ώστε το Α.Π.ΚΥ. να αναπτυχθεί και να γίνει ένας επιτυχημένος Οργανισμός, τότε απομένει από τη Διοίκηση / Διεύθυνση, σε συνεργασία με τους Ακαδημαϊκούς και το Διοικητικό Προσωπικό του Πανεπιστημίου, να δείξει την ανάλογη διάθεση, θέληση και να αποδείξει έμπρακτα ότι ενδιαφέρεται το ίδιο.

³⁴ <http://www.ouc.ac.cy/web/guest/university/department>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΦΩΝΗ

1. Αβραμίδου, Β.Γ. 2011. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης του προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης : “Sani Resort & Oceania Club hotels”*. Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
2. Αθανασίου, Β. 2007. *Μοντέλα & Θεωρίες Παρακίνησης & Ηγεσίας, Εφαρμογή τους Μέσω Μελέτης Περίπτωσης (Case Study)*. Θεσσαλονίκη. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Μεταπτυχιακή διατριβή.
3. Αναγνώστου, Δ. Βασιλακάκη, Α. 2009. *Ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων – Κίνητρα*. Ηράκλειο. Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Πτυχιακή εργασία.
4. Αποστολοπούλου, Α. 2008. *Αποτελεσματική διοίκηση συγκρούσεων στο πλαίσιο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων*. Πάτρα. Πανεπιστήμιο Πατρών. Μεταπτυχιακή διατριβή.
5. Αφθονίδης, Ε. 2012. *Επιχειρηματική αριστεία και τρόποι επίτευξής της σε συνθήκες οικονομικής κρίσης*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
6. Βαξεβανίδου, Μ. Ρεκλείτης, Π. 2006. *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων*. Έκδοση Στ'. Αθήνα. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
7. Βεργουλίδου, Α. 2012. *Η οργανωσιακή μάθηση ως μέρος της εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα και ο ρόλος της στην εργασιακή ικανοποίηση και την επίτευξη στόχων*. Λευκωσία. Α.Π.ΚΥ. Μεταπτυχιακή διατριβή.
8. Γραμματικού, Κ. 2010. *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας*. Αθήνα. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Μεταπτυχιακή διατριβή.
9. Δαφνομήλη, Α. Κοντοπόδη, Α. 2010. *Υποκίνηση εργαζομένων, θεωρίες (Μελέτη περίπτωσης, υπάλληλοι τραπεζών)*. Ηράκλειο. Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Πτυχιακή εργασία.
10. Δημητριάδης, Ε. Χατζόγλου, Π. Θερίου, Ν. Μαδυτινός, Δ. 2003. *Η Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα. Εμπειρική έρευνα σε βιομηχανικές μονάδες*

της Β. Ελλάδας, 16ο Συνέδριο Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών. Λάρισα. Τ.Ε.Ι. Λάρισα.

11. Δημητρίου, Κ. 1991. *Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη*. Αθήνα. Εκδόσεις Γαλαίος.
12. Δημητρόπουλος, Ε. 1998. *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα. Εκδόσεις Γρηγόρη.
13. Ζαβλανός, Μ. 2002. *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα. Εκδόσεις Σταμούλη.
14. Ζαβλανός, Μ. 1998. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα. Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”.
15. Ζέλεβα, Μ. 2012. *Υποκίνηση εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*. Ηράκλειο. Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Πτυχιακή εργασία.
16. Θανόπουλος, Γ. 2006. *Διεθνής επιχείρηση, περιβάλλον, δομή και προκλήσεις*. Αθήνα. Εκδόσεις Interbooks.
17. Θεοδοσοπούλου, Ε. 2013. *Παρακίνηση εργαζομένων : Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης*. Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
18. Ιορδάνογλου, Δ. 2008. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις - νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική.
19. Ιωάννου, Γ. 2012. *Συνολική Επιβράβευση (Total Reward) Παρακινεί ή αποθαρρύνει τους υπαλλήλους μίας επιχείρησης*; Λευκωσία. Α.Π.ΚΥ. Μεταπτυχιακή διατριβή.
20. Καλλιγά, Α. 2011. *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α)*. Αθήνα. Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Διπλωματική εργασία.
21. Κανελλόπουλος, Χ. Κατσιούλας, Ε. 1983. *Μάνατζμεντ-αποτελεσματική διοίκηση : Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες: Θεωρία και πράξη*. Β’ έκδοση. Αθήνα. χ.ε.
22. Κάντας, Α. 1993. *Οργανωτική - βιομηχανική ψυχολογία. Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*. Αθήνα. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
23. Κάντας, Α. 1998. *Οργανωτική – βιομηχανική ψυχολογία : Κίνητρα – επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*. Μέρος 1^ο. Αθήνα. Εκδόσεις : Ελληνικά γράμματα.

24. Καραγεώργου, Ε. 2012. *Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες – Ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές στον χώρο εργασίας. Πρακτική εφαρμογή και έρευνα στην εταιρεία Everest A.E.* Λευκωσία. Α.Π.ΚΥ. Μεταπτυχιακή Διατριβή.
25. Καραγεώργου, Ν. 2008. *Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων του Δημόσιου Τομέα.* Πάτρα. Πανεπιστήμιο Πατρών. Μεταπτυχιακή διατριβή.
26. Κατραμάδου, Φ. 2010. *Υποκίνηση σε στελέχη και διοικητικό προσωπικό του Δημοσίου, με έμφαση στον τομέα της δικαιοσύνης – Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση.* Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
27. Κιπένης, Ν. 2011. *Συναισθήματα, Ενδυνάμωση και Επαγγελματική Εξουθένωση των Ιπταμένων στην Ελληνική Πολεμική Αεροπορία (Π.Α.).* Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
28. Κόντης, Θ. 1994. *Διοικητική ψυχολογία.* Αθήνα. Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή.
29. Κόρδας, Δ. 2010. *Σχέση Επαγγελματικών Προσδοκιών και Επιθυμιών Πρωτοετών Φοιτητών του Τμήματος Τυποποίησης και Διακίνησης Προϊόντων.* Κατερίνη. Παράρτημα Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης. Πτυχιακή εργασία.
30. Κουράκος, Μ. Καυκιά, Θ. Ρεκλείτη, Μ. Ζυγά, Σ. Κοτρώτσιου, Ε. Γκούβα, Μ. 2012. *Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας-νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας.* Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής. 29 (1) : σ.σ. 61 – 69.
31. Κουτούζης, Μ. 1999. *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ.* Τόμος Α. Πάτρα. Ε.Α.Π.
32. Κουφίδου, Σ. 2010. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Ανίκουλα.
33. Κρεμέτη, Μ. 2010. *Ικανοποίηση των εργαζομένων στο γενικό πανεπιστημιακό νοσοκομείο Λάρισας.* Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
34. Κωντανά, Θ. 2011. *Διερεύνηση δεδομένων παρα(υπο)κίνησης στο δημόσιο τομέα - Βιβλιογραφική και εμπειρική έρευνα.* Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
35. Κωσταρίδου – Ευκλείδη, Α. 1999. *Ψυχολογία κινήτρων.* 4η έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
36. Λανάρα, Β. 2004. *Διοίκηση νοσηλευτικών Υπηρεσιών: Θεωρητικό και οργανωτικό πλαίσιο.* Β΄ Έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις Ηγεσία.

37. Λαπαναΐτη, Α. 2012. *Η εργασιακή ικανοποίηση του Ακαδημαϊκού Προσωπικού. Μια εμπειρική διερεύνηση στο Πανεπιστήμιο Πατρών*. Πάτρα. Πανεπιστήμιο Πατρών. Μεταπτυχιακή διατριβή.
38. Λούτας, Γ. 2002. *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας*. Αθήνα. Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».
39. Λύτρας, Π. 1992. *Εργασιακές σχέσεις : συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικο-ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων*. Αθήνα. Εκδόσεις. Interbooks.
40. Μακρή - Μπότσαρη, Ε. Ματσαγγούρας, Η. 2003. *Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης*. Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος.
41. Μαλαγκονιάρη, Ε. 2010. *Μοντέλα και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις*. Πάτρα. Πανεπιστήμιο Πατρών. Μεταπτυχιακή διατριβή.
42. Μάρκοβιτς, Γ. 2002. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρακίνηση – Εξουσία*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις University Studio Press.
43. Μαυροβουνιώτης, Μ. 1996. *Υποκίνηση*. No 4. Information.
44. Μαυροειδή, Α. Α. 2010. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η συμβολή της στην βελτίωση των τουριστικών επιχειρήσεων*. Ηράκλειο. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Πτυχιακή εργασία.
45. Μενοίκου, Ι. 2011. *Εφαρμογή της Θεωρίας της Κάντερ και Ενδυνάμωση του Νοσηλευτικού Προσωπικού*. Κύπρος. ΤΕΠΑΚ. Πτυχιακή εργασία.
46. Μερσίνας, Μ. 2006. *Πολιτικές παροχής κινήτρων που μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*. Ηράκλειο. Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Πτυχιακή εργασία.
47. Μπαξεβάνος, Σ. 2008. *Κίνητρα προσέλευσης ενηλίκων σε τμήματα εκμάθησης παραδοσιακών χορών*. Θεσσαλονίκη. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο. Μεταπτυχιακή διατριβή.
48. Μπάτιου, Β. 2009. *Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και η Εφαρμογή της βάσει της Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το Παράδειγμα του Δημοσίου Τομέα - Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε*. Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
49. Μπιλίρη, Β. 2011. *Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Πάτρα. Πανεπιστήμιο Πατρών. Μεταπτυχιακή διατριβή.

50. Μπουραντάς, Δ. 2005. *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική.
51. Μπουραντάς, Δ. 1992. *Μάνατζμεντ : οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα. Εκδόσεις Team.
52. Μπουραντάς, Δ. 2002. *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
53. Μπράχου, Ε. 2011. *Η επίδραση των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης στην παρακίνηση / αποθάρρυνση των εργαζομένων*. Αθήνα. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Μεταπτυχιακή διατριβή.
54. Μωυσάκη, Μ. 2006. *Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε δομές και προγράμματα Κοινωνικής Μέριμνας, ανοιχτού τύπου, στους Δήμους του Νομού Λασιθίου*. Ηράκλειο. Πανεπιστήμιο Κρήτης. Μεταπτυχιακή διατριβή.
55. Νικολαΐδου, Π. 2012. *Η οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
56. Ξενάκη, Ε. 2010. *Ενεργοποίηση προσωπικού σε μια ασφαλιστική εταιρία*. Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Πτυχιακή εργασία.
57. Ξηροτύρη – Κουφίδου, Στέλα. 2001. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα. Εκδόσεις Ανικούλα.
58. Παπαγιαννάκη, Α. 2011. *Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς*. Ηράκλειο. Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Πτυχιακή εργασία.
59. Παπαδάμου, Π. 2011. *Εργασιακή ικανοποίηση νοσηλευτικού προσωπικού σε παιδιατρικά νοσοκομεία*. Αθήνα. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Πτυχιακή εργασία.
60. Παπαδοπούλου, Ο. 2012. *Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων*. Πάτρα. Πανεπιστήμιο Πατρών. Διπλωματική εργασία.
61. Παπάνης, Ε. Ρόντος, Κ. 2005. *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα. Εκδόσεις Σιδέρης.
62. Πετρίδου, Ε. 2001. *Διοίκηση Μάνατζμεντ – Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Αθήνα. Εκδόσεις Ζυγός.
63. Πρεβύζη, Ε. Κόλλια, Θ. 2012. *Ηγεσία και παρακίνηση: Σημαντικές έννοιες στην νοσηλευτική*. Το Βήμα του Ασκληπιού. 11ος Τόμος, 1ο Τεύχος, σ.σ. 473-483.

64. Προκοπίου, Μ. 2009. *Ηγετικές ικανότητες για τις σύγχρονες προκλήσεις : σκιαγραφώντας το προφίλ του ιδανικού ηγέτη*. Αθήνα. Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διπλωματική εργασία.
65. Ρεμούντη, Δ. 2008. *Σύνδεση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μιας επιχείρησης με την παροχή μη χρηματικών κινήτρων. Καταγραφή των σπουδαιότερων μη χρηματικών κινήτρων, όπως αναφέρονται στην πρόσφατη βιβλιογραφία και αρθρογραφία*. Πειραιάς. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Μεταπτυχιακή διατριβή.
66. Ρίζος, Φ. 2011. *Η Ενδυνάμωση στο Μόνιμο Προσωπικό του Ελληνικού Στρατού Ξηράς Μια Στρατηγική Προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
67. Σακκά, Β. Χάιδου, Ι. 2009. *Συστήματα ανθρώπινου δυναμικού*. Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας. Πτυχιακή εργασία.
68. Σαλβάρας, Κ. 2011. *Ο ρόλος της παρακίνησης στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση: Συγκριτική ανάλυση θεωρητικών μοντέλων & πρακτικών Εφαρμογών*. Αθήνα. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Πτυχιακή εργασία.
69. Σαλμάν, Λ. Πλατσίδου, Μ. 2011. *Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση των δικηγόρων Θεσσαλονίκης*. Το βήμα των κοινωνικών επιστημών. Τόμος ΙΕ. Τεύχος 60.
70. Σαλωνίτης, Π. 2002. *Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Ν. Κορινθίας*. Παιδαγωγικό Βήμα Αιγαίου, 45, 53-75.
71. Σκουλάς, Ν. Οικονομάκη, Κ. 1998. *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα. Εκδόσεις Κάπα.
72. Σκούρτη, Μ. 2012. *Η αποτελεσματική Ηγετική συμπεριφορά ως μέσο επιρροής της απόδοσης των εργαζομένων. Το παράδειγμα της JOHNSON&JOHNSON Ελλάδος*. Ηράκλειο. Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Πτυχιακή εργασία.
73. Σούκου, Σ. 2004. *Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από το εργασιακό περιβάλλον στη δημόσια διοίκηση*. Αθήνα. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών. Πτυχιακή εργασία.
74. Σούσου, Α. 2007. *Καταναλωτική Συμπεριφορά Σύγχρονου Νοικοκυριού στην περιοχή της Αττικής: η περίπτωση των διαρκών αγαθών*. Αθήνα. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Πτυχιακή εργασία.

75. Σωκράτους, Χ. 2012. *Εκτίμηση των κινήτρων και της ικανοποίησης των υπαλλήλων της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια εταιρεία ΑΤΔ στην Κύπρο μέσω των αξιολογήσεων, προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας και μπόνους*. Λευκωσία. Α.Π.ΚΥ. Μεταπτυχιακή διατριβή.
76. Τζωρτζάκης, Κ. Τζωρτζάκη, Α. 2002. *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα. Εκδόσεις Rosili.
77. Τζωρτζάκης, Κ. Τζωρτζάκη, Α. 2007. *Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα. Εκδόσεις Rosili.
78. Τριγώνης, Σ. 2012. *Μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού κατασκευαστικών εταιρειών*. Θεσσαλονίκη. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Μεταπτυχιακή διατριβή.
79. Τριπερίνα, Ι. 2002. *Διαχείριση καριέρας και απόδοσης : Εφαρμόζοντας την Ψυχολογία στην Εργασία*. Αθήνα. Εκδόσεις Clever Career.
80. Τύπας, Γ. Κατσαρός, Γ. 2006. *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη. Από τη γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία*. Αθήνα. Εκδόσεις Gutenberg.
81. Χατζηδάκη, Α. 2010. *Παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης νεοπροσλαμβανομένων εργαζομένων : Εφαρμόζοντας το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο*. Αθήνα. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνά. Μεταπτυχιακή διατριβή.
82. Χατζηπαντελή, Σ.Π. 1999. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα. Εκδόσεις Μεταίχμιο.
83. Χατζηχαραλάμπους, Α. 2010. *Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης και την υποκίνησης για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων και οργανωσιακής δέσμευσης σε επιλεγμένο δείγμα του Ελληνικού τραπεζικού κλάδου*. Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
84. Χολέβας, Ι. 1995. *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Αθήνα. Εκδόσεις Interbooks.
85. Χρυσοστόμου, Ν. 2013. *Παρακίνηση εργαζομένων στο Δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων*. Λευκωσία. Α.Π.ΚΥ. Μεταπτυχιακή διατριβή.
86. Χυτήρης, Λ. 1996. *Οργανωσιακή συμπεριφορά : η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα. Εκδόσεις Interbooks.
87. Χυτήρης, Λ. 2001. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα. Εκδόσεις Interbooks.

ΑΓΓΛΟΦΩΝΗ

1. Aldag, R.J. Brief, A.P. 1979. *Task design and employee motivation*. Ggenview. IL:Scot, Foresman and Company.
2. Ambrose M.L, Kulik C.T. 1999. *Old friends, new faces: Motivations research in the 1990s*. Journal of Management. 25.
3. Anderson, C. 1977. *Locus of control, coping behaviors and performance in a stress setting : A longitudinal study*. Journal of Applied Psychology. Vol. 62, No 4.
4. Applecart, M. 2006. *Leading Empowerment: A Practical Guide to Change*. England Oxford. Chandos Publishing.
5. Argenti, P. A. 1998. *Corporate Communication*. 2nd ed.
6. Armstrong, M. 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London. Kogan Page.
7. Atkinson, J.W. 1964. *Introduction to Motivation*. Princeton. NJ. Van Nostrand.
8. Bakalis, N. Batsolaki, M. *Characteristics in designing an organization Application in nursing institution*. Nosileutiki 2006. 45(1):59-67.
9. Barbee, C. Bott, V. 1991. *Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment*. Advanced Management Journal. 5: 27-31.
10. Barbuto, J. 2001. *Understanding different motivations can help workplace*.
11. Barry, T. 1993. *Empowerment: The US experience*. Empowerment in Organizations; 1(1).
12. Bass, B. M. Avolio, B. J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks. Sage Publications.
13. Bechling, O. Labovitz, G. Kosmo, R. 1968. *The Herzberg Controversy: A Critical Reappraisal*. Academy of Management Journal. 11(1).
14. Berelson, B. Steiner, G. A. 1964. *Human behavior: an inventory of scientific findings*. New York. Harcourt, Brace & World.
15. Berman, E.M. Bowman, J.S. West, J.P. Wart, M.V. 2010. *Human Resource*. n.e.
16. Berry, L.M. Houston, J.P. 1993. *Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Madison. Brown & Benchmark.
17. Blake, R. Mouton, J 1974. *The managerial grid*. Golf.

18. Blanchard, K. Carlos, J.P. Randolph, A. 1996. *Empowerment Takes More Than a Minute*. San Francisco. Berrett-Koehler.
19. Blood, M. 1969. *Work values an job satisfaction*. Journal of Applied Psychology. Vol. 53.
20. Borkowski, N. 2005. *Organizational Behavior in Health Care in Adam's equity theory*. Jones & Bartlett Publishers. Inc. Sudbury Massachusetts.
21. Bowen, D. E. Lawler, E .E. 1992. *The Empowerment of Service Workers : Why, How and When?*. Sloan Management Review. Spring.
22. Campbell, J. P. Pritchard, R. D. 1976. *Motivation theory in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York Wiley.
23. Cheney, G. 2007. *Organizational Communication Comes Out*. Management Communication Quarterly.
24. Cole, G. 2002. *Personnel and Human Resource Management*. 5th edition. Thomson Learning.
25. Conger, J. A. Canungo, R.A. 1988. *The Empowerment process: Integrating Theory and Practice*. Academy of Management Review. 13(3).
26. Connor, R. A. Davidson, J. P. 1997. *Marketing your consulting and professional services*. New York. NY Wiley.
27. Cushman, D. P. 2000. *Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory*. Management Communication Quarterly.13.
28. Daft, R. L. 2009. *Management*. U.S.A. Thomson South-Western de Gruyter.
29. Denny, R. 2002. *Motivate to win*. London. Stylus Publishing. LLC.
30. Drucker, F. P. 1998. *Το μάνατζμεντ στην πράξη*. Αθήνα. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
31. Eliophotou - Menon, M. Papanastasiou, E. Zempylas, M. 2008. 'Examining the relationship of job satisfaction to teacher and organizational variables: evidence from Cyprus'. *Journal of the Commonwealth Council for Educational Administration & Management*, 36(3), 75-86.
32. Erven, B. Milligan, R. 2000. *Making Employee Motivation a Partnership*. Employee Management for Production Agriculture.
33. Everard, K. Morris, G. 1999. *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα. Ε.Α.Π.

34. Gong, Y. Chang, S. 2008. *Institutional Antecedents and Performance*. n.e.
35. Hackman, R. Oldman, E. 1980. *Work redesign*. Addison – Welsey.
36. Hall, D.T. Nougaim, K.E. 1968. ‘An examination of Maslow’s need hierarchy in an organizational setting’. *Organizational Behavior and Human Performance*. vol. 3. no. 1. pp. 12-35. In Jex, SM 2002, *Organizational Psychology: A scientist - practitioner approach*. New York. John Wiley & Sons.
37. Hellriegel, D. Slocum, J. 2004. *Organizational Behavior*. 10th Ed. International Thomson Publishing Company.
38. Herzberg, F. Mausner, B. Snyderman, B. 1957. *The motivation to work*. New York. Wiley.
39. Higgins, J. M. 1994. *The management challenge*. 2nd ed. New York. Macmillan.
40. Holden, P. 1998. *The Excellent Manager’s Companion*. Aldershot. Hampshire. Gower Publishing.
41. House, R. J. Wigdor, L. A. 1967. ‘Herzberg’s dual – factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism’. *Personnel Psychology*. 20 (4), 369 – 390.
42. Hoy, W. K. Miskel, C. G. 1982. *Educational administration: Theory, research and practice*. 2nd ed. New York. Random House.
43. Iso - Ahola, S. E. 1999. *Motivational foundations of leisure*. In E. Jackson T. Burton (Eds.), *Leisure studies: Prospects for the twenty-first century*. pp. 35-51. State College., PA: Venture.
44. Ivancevich, J. M. 1983. *Contrast effects in performance evaluation and reward practices*. *Academy of Management Journal*. 26.
45. Jackson, S .E. Schuler, R. S. 2000. *Managing Human Resources: A management Perspective*. South - Western College Publishing.
46. Jackson, S.E. Schuler, R. 2006. *Human Resource Management, International Perspective*. South Western.
47. James, L. Jones, A. 1973. ‘Psychological climate, dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions’. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 23, pp. 201 – 250.
48. Jenks, M. J. 1996. *The personnel Management Source Book*, Alexander Hamilton Institute. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτήριο.

49. Jewell, N. Siegall, M. 1990. *Contemporary industrial/organizational psychology*. 2th eds, West Publishing Company.
50. Johns, G. 1996. *Organizational behavior*. Harper Collins College Publishers.
51. Johnson, R. Redmond, R. 1998. *The Art of Empowerment: The Profit and Pain of Employee Involvement*. London. Pitman Publishing.
52. Jones, M. R. 1995. *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln. University of Nebraska Press.
53. Kanfer, R. 1990. 'Motivation theory and industrial and organizational psychology'. *Handbook of industrial and organizational Psychology*. 2nd edition. Palo Alto Col. Consulting Psychologists Press.
54. Kanfer, R. 1992. 'Work Motivation: New directions in theory and research' in *L. L. International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester. Wiley.
55. Keller, R. 1974. 'Role conflict and ambiguity of the relationships between individuals and organizations'. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, No 55, p.p. 623 – 632.
56. Kernaghan, K. Borins, S. F. Marson, B. 2000. *The New Public Organization*. Toronto: Institute of Public Administration of Canada.
57. Kinlaw, D. C. 1995. *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*. Aldershot. Hampshire. Gower Publishing.
58. Klubnik, J. P. Roschelle, M. 1996. *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Thousand Oaks. CA. SAGE Publications.
59. Kreitner, R. 1995. *Management*. 6th ed. Boston. Houghton Mifflin Company.
60. Lang, J. 2008. *Human resources in India: Retaining and Motivating Staff in a Lufthansa Subsidiary*. Compensation & Benefits Review. Vol. 40.
61. Laschinger, H. K. S. Havens, D. S. 1996. *Staff Nurse Work Empowerment and Perceived Control over Nursing Practice*. *JONA*, Vol.26, No.9.
62. Litwin, H. Stringer, A. 1968. *Motivation and organizational climate*. Harvard University.
63. Locke, E. Latham, G. P. 1988. *A Theory of Goal-setting and Task Performance*. Prentice Hall.
64. Locke, E. A. Henne, D. 1986. 'Work motivation theories'. In Jex, SM 2002. *Organizational Psychology: A scientist - practitioner approach*. New York. John Wiley & Sons.

65. Luthan, F. Back, D. Taylor, L. 1987. 'Organizational commitment : analysis of antecedents'. *Human Relations*. Vol. 40. No 4. pp. 219 – 236.
66. Luthans, F. 1992. '*Organizational behavior*'. New York. McGraw-Hill Book Co. *Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems*, Sage Publications.
67. Luthans, F. Youssef, C. M., 2004. 'Hyman Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage'. *Organizational Dynamics*. 33. 2. pp. 143-160.
68. Lyons, T. 1971. 'Role clarity, need for clarity, satisfaction and withdrawal'. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 6. pp. 99 – 100.
69. Maehr, M. Braskamp, L. 1986. *The Motivation Factor: A Theory of Personal Investment*. Lexington. Massachusetts. Lexington Books.
70. Malhotra, N. Budhwar, P. Prowse, P. 2007. 'Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres'. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 18. No.12. 2095–2127.
71. Manolopoulos, D. 2008. 'Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation'. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19. No. 9. pp 1738–1762.
72. Maslow, A. 1943. 'A Theory of Human Motivation'. *Psychological Review*. Vol. 50. No.4. pp. 370-396.
73. McClelland, D. 1961. *The Achieving Society*. Van Nostrand.
74. Mele, C. Colurcio, M. 2006. 'The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value'. *International Journal of Quality & Reliability Management*. vol. 23. Issue 5. pp. 464-485.
75. Montana, P. J. Charnov, B. H. 1993. *Μάνατζμεντ προσωπικού*. Αθήνα. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
76. Morris, J. 1968. *The Art of Motivating*. Farnsworth Publishing, Boston. Massachusetts.
77. Mottaz, C. 1988. 'Determinants of Organizational Commitmentl'. *Human Relations*. Vol. 41. No.6. pp. 467–482.
78. Mullins, L. 2005. *Management and Organizational Behaviour*. 7th ed. Harlow England. Prentice Hall.

79. Mumby, D. K. Stohl, C. 1996. 'Disciplining organizational communication studies'. *Management Communication Quarterly*. 10 (1). pp. 50-72.
80. Mumby, D. K. 1994. *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination*. Ablex, Norwood, N.J.
81. Nelson, D. L. Quick, C. 2006. *Organizational behavior: Foundations, realities, and challenges* 5th ed. Mason. Ohio. Thomson/South-Western.
82. Newstrom, J. W. Reif, W. E. Monczka, R. M. 1976. 'Motivating the Public Employee: Fact vs. Fiction'. *Public Personnel Management*. 5. 1. pp. 67-72.
83. Nohria, N. Groysberg, B. Lee, L. E. 2008. 'Employee Motivation: A Powerful New Model'. *Harvard Business Review*.
84. Premoli, M. 2003. *Motivation: The Polynomial Theory*. Star Tribune Sales and Marketing.
85. Potter, L. W. Lawer, E. E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood .Richard D. Irwin. Inc.
86. Reid, M. Allen, M. Riemenschneider, C. Armstrong, D. 2006. 'Affective Commitment in the Public Sector: The Case of IT Employees'. *Special Interest Group on Computer Personnel Research Annual Conference*. Session 8.2. pp. 321-332.
87. Riggio, R. E. 1990. *Introduction to Industrial /Organizational Psychology*. N.Y. HarperCollins Publishers.
88. Riley, M. 1996. *Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry*. 2nd ed. Butterworth – Heinemann. Oxford.
89. Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior*. 9th ed. Prentice Hall.
90. Robbins, S. P. Judge, T. A. 2007. *Organizational Behavior* Pearson/Prentice Hall. Upper Saddle River NJ.
91. Silverthorne, C. P. 2005. *Organizational Psychology in Cross – Cultural Perspective*. New York. University Press.
92. Sims, H. Slizagyi, A. 1975. 'Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance'. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 14. pp 426 – 436.
93. Spector, P. E. 2008. *Industrial and Organizational Behavior*. Wiley.
94. Spreitzer, G. M. Quinn, R.E. 1996. 'Empowering middle managers to be transformational leaders'. *Journal of Applied Behavioral Science*. pp. 323, .237.

95. Stanton, E. 1992. *Ρεαλιστικό μάνατζμεντ: κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα*. Θεσσαλονίκη. ΑΣΕ.
96. Stanton, N. 1986. *What do you mean "Communication"?* London. Pan books.
97. Steers, R. M. Mowday, R. T. Shapiho, D. L. 2004. 'The future of work motivation, Theory'. *Academy of Management Review*. Vol. 29. No. 3. pp. 379-387.
98. Trout, J. 1999. *The power of simplicity*. McGraw Hill.
99. Tulgan, B. 2007. *Νέοι ηγέτες - αναπτύσσοντας την νέα γενιά στελεχών*. 10^ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού KPMG. Αθήνα.
100. Vaske, J. J. Grantham, C. E. 1990. *Socializing the Human Computer Environment*. Ablex Publishing Corporation. U.S.A.
101. Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*. Wiley.
102. Whetten, D. Cameron, K. 2005. *Developing management skills*. 6th edition. New Jersey. Pearson Education Inc.
103. Yousef, D. 1998. 'Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment'. *International Journal of Manpower*. Vol. 19. No.3. pp. 184 – 194.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Δελήογλου, Χ. Παναγοπούλου, Θ. Πέτσας, Δ. 2008. *Διοίκηση ολικής ποιότητας στις βιβλιοθήκες : τα εμπόδια, τα οφέλη & το κόστος της ποιότητας*. 17ο πανελλήνιο συνέδριο ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. 24-26 Σεπτεμβρίου 2008.
2. <http://17conf.lib.uoi.gr/files/c6.1.Deliogloy-Panagopoyloy-Petsas.pdf>. Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 3 Μαΐου 2014.
3. Κανελλόπουλος, Δ. 2012. *Θεωρίες παρακίνησης του ιατρικού προσωπικού στα νοσοκομεία*. www.vima-asklipiou.gr. Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 3 Μαΐου 2014.
4. Καρακάσης, Α. 2012. *Διοίκηση διαμέσου αντικειμενικών σκοπών (Management by objectives (MBO))*. http://www.geetha.mil.gr/media/1.vima-ell-strat-skopsis/dioikisi_meso_antikeimenikon_skopon.pdf. Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 2 Μαΐου 2014.

5. Μπουραντάς, Δ. Παπαλεξανδρή, Ν. 1993. *Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό φορέα στην Ελλάδα.* https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/3391/1/eep1993_11_539-569.pdf.. Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 3 Μαΐου 2014.
6. Παπαλεξανδρή, Ν. 2012. *Ενδυναμώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό σε περιόδους κρίσης.* Εισήγηση στο διοικητικό επιμελητήριο. http://www.dee.gr/mediaupload/pdf_files/Papalexandri_speech_dee.pdf. Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 13 Μαΐου 2014.
7. Σπυράκη, Χ. Σπυράκης Γ. 2011. *Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης.* Επιθεώρηση εργασιακών σχέσεων. σ.σ. 65 – 76. http://www.special-edition.gr/pdf_ees/pdf_ees_50/spyrakis.pdf. Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 13 Μαΐου 2014.
8. Apostolou, A. 2000. *INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques.* Technical University of Crete. http://www.urenio.org/tools/en/employee_involvement.pdf. Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 3 Μαΐου 2014.
9. Ιστοσελίδα Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 12 Μαΐου 2014) :
<http://www.ouc.ac.cy/web/guest/university/dioikisiapky>
<http://www.ouc.ac.cy/web/guest/university/genika/mission>
<http://www.ouc.ac.cy/web/guest/university/genika/vision>
<http://www.ouc.ac.cy/web/guest/university/department>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία ενός Οργανισμού. Μελέτη περίπτωσης : Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

* Required

1.Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα

2.Ηλικία *

- 20-30
- 31 και άνω

3.Έτη εργασίας στο Α.Π.ΚΥ. *

- έως και 3 έτη
- άνω των 3 ετών

4.Επίπεδο εκπαίδευσης *

- Απολυτήριο λυκείου / Δίπλωμα κολεγίου
- Πτυχίο
- Μεταπτυχιακό

5.Παρακαλώ να σημειώσετε το βαθμό στον οποίο ισχύουν τα παρακάτω, προσωπικά, για εσάς : *

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Νιώθω βέβαιος/η για τις ικανότητές μου στην εργασία που επιτελώ στο Α.Π.ΚΥ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω σημαντική επιρροή σε όσα συμβαίνουν στο Α.Π.ΚΥ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Η γνώμη μου λαμβάνεται υπόψη από τους συναδέλφους μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενημερώνομαι άμεσα για αποφάσεις που λαμβάνονται και αφορούν στην εργασία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μου παρέχεται η δυνατότητα σχολιασμού των αλλαγών που προτείνονται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι πολύ καλά ενημερωμένος/η για το όραμα και την αποστολή του Α.Π.ΚΥ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους με τους οποίους συνεργάζομαι και θεωρώ ότι ενδιαφέρονται για το καλό μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω σημαντική αυτονομία στο να καθορίζω τον τρόπο που θα κάνω τη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η δουλειά μου είναι πολύ σημαντική και έχει αξία για μένα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στην εργασία; **

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Το όραμα του Οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η φήμη του Οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το υγιές, ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το αίσθημα σταθερότητας και ασφάλειας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εξασφάλιση σύνταξης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Η εξασφάλιση υγειονομικής περιθάλψης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα μέλη του Οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ελευθερία έκφρασης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η παροχή των απαραίτητων πόρων (χρόνος, χώρος και εξοπλισμός) για να κάνω τη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ενδιαφέρουσα εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι αυξημένες υπευθυνότητες / εξουσίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ποικιλία / εναλλαγή καθηκόντων / θέσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη θέσπιση διαδικασιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η σωστή, άμεση και ολοκληρωμένη ενημέρωση του προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι επικοινωνιακοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Η αναγνώριση της αξίας των εργαζόμενων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζόμενων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο σεβασμός της αξιοπρέπειάς μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης των εργαζομένων από την ηγεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εφαρμογή αξιολογικών κριτηρίων από την ηγεσία σε όλους τους τομείς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έμπνευση και η παρακίνηση από την ηγεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους πιο κάτω παράγοντες στην παρούσα εργασία σας στο Α.Π.ΚΥ; *

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Το όραμα του Οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η φήμη του Οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το υγιές, ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το αίσθημα σταθερότητας και ασφάλειας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εξασφάλιση σύνταξης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εξασφάλιση υγειονομικής περίθαλψης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα μέλη του Οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ελευθερία έκφρασης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η παροχή των απαραίτητων πόρων (χρόνος, χώρος και εξοπλισμός) για να κάνω τη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ενδιαφέρουσα εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι αυξημένες υπευθυνότητες / εξουσίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ποικιλία / εναλλαγή καθηκόντων / θέσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη θέσπιση διαδικασιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η σωστή, άμεση και ολοκληρωμένη ενημέρωση του προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι επικοινωνιακοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αναγνώριση της αξίας των εργαζόμενων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζόμενων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Η δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο σεβασμός της αξιοπρέπειάς μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης των εργαζομένων από την ηγεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εφαρμογή αξιοκρατικών κριτηρίων από την ηγεσία σε όλους τους τομείς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έμπνευση και η παρακίνηση από την ηγεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες προκαλούν προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Α.Π.ΚΥ.; **

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Η έλλειψη καινοτόμων σχεδιασμών του Οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έλλειψη σωστών μεθόδων προγραμματισμού του Οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έλλειψη μηχανισμών παρακίνησης των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έλλειψη συντονισμού ανάμεσα στις Διοικητικές Υπηρεσίες του Α.Π.ΚΥ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έλλειψη οργάνωσης των Ακαδημαϊκών Υπηρεσιών του Α.Π.ΚΥ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των υψηλά ισταμένων του Οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των μεσαίων στελεχών του Οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι κακές εργασιακές σχέσεις εργαζομένων και Διοίκησης του Οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*9.Είστε ικανοποιημένος/η από τις επιπλέον παροχές και τα πρόσθετα οφέλη (π.χ. δωρεάν φοίτηση, επιπλέον ημέρες άδειας κ.α.) που προσφέρει η Διοίκηση στους εργαζόμενούς της; **

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

*10.«Επαγγελματική ικανοποίηση : η θετική συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην εργασιακή του κατάσταση». Σύμφωνα με το πιο πάνω θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η από την τωρινή εργασιακή σας κατάσταση; **

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

*11. Θεωρείτε ότι η υιοθέτηση μεθόδων παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στο Α.Π.ΚΥ. θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού; **

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

*12. Από τη μέχρι τώρα προσωπική σας εμπειρία, πιστεύετε ότι η Διοίκηση / Διεύθυνση του Α.Π.ΚΥ. ενδιαφέρεται να παρέχει κίνητρα και να ενδυναμώνει στους εργαζόμενους του Οργανισμού; **

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

*13. Σε γενικές γραμμές πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων στο Α.Π.ΚΥ; **

- Πολύ κακές
- Κακές
- Ούτε καλές ούτε κακές
- Καλές
- Πολύ καλές

*14.Ανεξάρτητα από τις απαντήσεις που δώσατε πιο πάνω, έχετε την πρόθεση να συμβάλλετε τα μέγιστα ώστε το Α.Π.ΚΥ. να αναπτυχθεί και να γίνει ένας επιτυχημένος Οργανισμός; **

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Ευχαριστώ πολύ για τη συμβολή σας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Αριθμός εργαζομένων που απάντησαν σε κάθε ερώτημα.

1. Φύλο		2. Ηλικία	
Ανδρας	19	20-30	16
Γυναίκα	34	31 και άνω	37
3. Έτη εργασίας στο Α.Π.ΚΥ.		4. Επίπεδο εκπαίδευσης	
έως και 3 έτη	8	Απολυτήριο λυκείου / Δίπλωμα κολεγίου	5
άνω των 3 ετών	45	Πτυχίο	20
		Μεταπτυχιακό	28

5. Παρακαλώ να σημειώσετε το βαθμό στον οποίο ισχύουν τα παρακάτω, προσωπικά, για εσάς :

Νιώθω βέβαιος/η για τις ικανότητές μου στην εργασία που επιτελώ στο Α.Π.ΚΥ.

Καθόλου	0
Ελάχιστα	0
Λίγο	1
Αρκετά	5
Πολύ	19
Πάρα πολύ	28

Έχω σημαντική επιρροή σε όσα συμβαίνουν στο Α.Π.ΚΥ.

Καθόλου	8
Ελάχιστα	12
Λίγο	18
Αρκετά	12
Πολύ	2
Πάρα πολύ	1

Η γνώμη μου λαμβάνεται υπόψη από τους συναδέλφους μου

Καθόλου	2
Ελάχιστα	7
Λίγο	11
Αρκετά	22
Πολύ	7
Πάρα πολύ	4

Ενημερώνομαι άμεσα για αποφάσεις που λαμβάνονται και αφορούν στην εργασία μου

Καθόλου	6
Ελάχιστα	12
Λίγο	17
Αρκετά	12
Πολύ	5
Πάρα πολύ	1

Μου παρέχεται η δυνατότητα σχολιασμού των αλλαγών που προτείνονται

Καθόλου	13
Ελάχιστα	14
Λίγο	16
Αρκετά	7
Πολύ	2
Πάρα πολύ	1

Είμαι πολύ καλά ενημερωμένος/η για το όραμα και την αποστολή του Α.Π.ΚΥ.

Καθόλου	9
Ελάχιστα	16
Λίγο	12
Αρκετά	10
Πολύ	5
Πάρα πολύ	1

Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους με τους οποίους συνεργάζομαι και θεωρώ ότι ενδιαφέρονται για το καλό μου

Καθόλου	1
Ελάχιστα	5
Λίγο	11
Αρκετά	16
Πολύ	13
Πάρα πολύ	7

Έχω σημαντική αυτονομία στο να καθορίζω τον τρόπο που θα κάνω τη δουλειά μου

Καθόλου 5

Ελάχιστα 5

Λίγο 8

Αρκετά 18

Πολύ 11

Πάρα πολύ 6

Η δουλειά μου είναι πολύ σημαντική και έχει αξία για μένα

Καθόλου 0

Ελάχιστα 3

Λίγο 2

Αρκετά 12

Πολύ 25

Πάρα πολύ 11

6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στην εργασία;

Το όραμα του Οργανισμού

Καθόλου 0

Ελάχιστα 1

Λίγο 7

Αρκετά 16

Πολύ 22

Πάρα πολύ 7

Η φήμη του Οργανισμού

Καθόλου 0

Ελάχιστα 3

Λίγο 4

Αρκετά 14

Πολύ 20

Πάρα πολύ 12

Το υγιές, ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον εργασίας

Καθόλου	0
Ελάχιστα	1
Λίγο	0
Αρκετά	6
Πολύ	11
Πάρα πολύ	35

Το αίσθημα σταθερότητας και ασφάλειας

Καθόλου	0
Ελάχιστα	0
Λίγο	0
Αρκετά	6
Πολύ	12
Πάρα πολύ	35

Η εξασφάλιση σύνταξης

Καθόλου	0
Ελάχιστα	1
Λίγο	2
Αρκετά	4
Πολύ	14
Πάρα πολύ	32

Η εξασφάλιση υγειονομικής περίθαλψης

Καθόλου	0
Ελάχιστα	1
Λίγο	2
Αρκετά	0
Πολύ	16
Πάρα πολύ	34

Η σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης μου

Καθόλου	0
Ελάχιστα	1
Λίγο	2
Αρκετά	4
Πολύ	20
Πάρα πολύ	26

Το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία

Καθόλου	1
Ελάχιστα	0
Λίγο	0
Αρκετά	4
Πολύ	13
Πάρα πολύ	35

Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα μέλη του Οργανισμού

Καθόλου	0
Ελάχιστα	1
Λίγο	0
Αρκετά	6
Πολύ	18
Πάρα πολύ	28

Η ελευθερία έκφρασης

Καθόλου	1
Ελάχιστα	0
Λίγο	0
Αρκετά	7
Πολύ	13
Πάρα πολύ	32

Η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός

Καθόλου	0
Ελάχιστα	1
Λίγο	1
Αρκετά	3
Πολύ	16
Πάρα πολύ	32

Η παροχή των απαραίτητων πόρων (χρόνος, χώρος και εξοπλισμός) για να κάνω τη δουλειά μου

Καθόλου	0
Ελάχιστα	0
Λίγο	1
Αρκετά	3
Πολύ	20
Πάρα πολύ	29

Οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη

Καθόλου	0
Ελάχιστα	0
Λίγο	2
Αρκετά	10
Πολύ	13
Πάρα πολύ	28

Η ενδιαφέρουσα εργασία

Καθόλου	0
Ελάχιστα	0
Λίγο	0
Αρκετά	7
Πολύ	19
Πάρα πολύ	27

Οι αυξημένες υπευθυνότητες / εξουσίες

Καθόλου	0
Ελάχιστα	1
Λίγο	1
Αρκετά	15
Πολύ	20
Πάρα πολύ	16

Η ποικιλία / εναλλαγή καθηκόντων / θέσης

Καθόλου	2
Ελάχιστα	6
Λίγο	9
Αρκετά	13
Πολύ	11
Πάρα πολύ	12

Η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας

Καθόλου	0
Ελάχιστα	1
Λίγο	1
Αρκετά	9
Πολύ	20
Πάρα πολύ	22

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη θέσπιση διαδικασιών

Καθόλου	0
Ελάχιστα	1
Λίγο	0
Αρκετά	9
Πολύ	15
Πάρα πολύ	28

Η σωστή, άμεση και ολοκληρωμένη ενημέρωση του προσωπικού

Καθόλου	1
Ελάχιστα	0
Λίγο	0
Αρκετά	5
Πολύ	14
Πάρα πολύ	33

Οι εποικοδομητικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού

Καθόλου	1
Ελάχιστα	0
Λίγο	1
Αρκετά	6
Πολύ	13
Πάρα πολύ	32

Η αναγνώριση της αξίας των εργαζόμενων

Καθόλου	1
Ελάχιστα	0
Λίγο	1
Αρκετά	5
Πολύ	9
Πάρα πολύ	37

Η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζόμενων

Καθόλου	1
Ελάχιστα	0
Λίγο	0
Αρκετά	5
Πολύ	11
Πάρα πολύ	36

Η δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται

Καθόλου	1
Ελάχιστα	0
Λίγο	0
Αρκετά	7
Πολύ	15
Πάρα πολύ	30

Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού

Καθόλου	0
Ελάχιστα	0
Λίγο	0
Αρκετά	4
Πολύ	21
Πάρα πολύ	28

Ο σεβασμός της αξιοπρέπειάς μου

Καθόλου	0
Ελάχιστα	1
Λίγο	0
Αρκετά	3
Πολύ	8
Πάρα πολύ	41

Οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης των εργαζομένων από την ηγεσία

Καθόλου	2
Ελάχιστα	0
Λίγο	0
Αρκετά	3
Πολύ	7
Πάρα πολύ	41

Η εφαρμογή αξιοκρατικών κριτηρίων από την ηγεσία σε όλους τους τομείς

Καθόλου	1
Ελάχιστα	1
Λίγο	0
Αρκετά	3
Πολύ	9
Πάρα πολύ	39

Η έμπνευση και η παρακίνηση από την ηγεσία

Καθόλου	1
Ελάχιστα	0
Λίγο	0
Αρκετά	2
Πολύ	16
Πάρα πολύ	34

7.Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους πιο κάτω παράγοντες στην παρούσα εργασία σας στο Α.Π.ΚΥ;

Το όραμα του Οργανισμού

Καθόλου	8
Ελάχιστα	11
Λίγο	18
Αρκετά	13
Πολύ	2
Πάρα πολύ	1

Η φήμη του Οργανισμού

Καθόλου	6
Ελάχιστα	12
Λίγο	18
Αρκετά	15
Πολύ	2
Πάρα πολύ	0

Το υγιές, ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον εργασίας

Καθόλου	3
Ελάχιστα	10
Λίγο	14
Αρκετά	11
Πολύ	12
Πάρα πολύ	3

Το αίσθημα σταθερότητας και ασφάλειας

Καθόλου	5
Ελάχιστα	9
Λίγο	15
Αρκετά	14
Πολύ	10
Πάρα πολύ	0

Η εξασφάλιση σύνταξης

Καθόλου	19
Ελάχιστα	7
Λίγο	17
Αρκετά	8
Πολύ	2
Πάρα πολύ	0

Η εξασφάλιση υγειονομικής περίθαλψης

Καθόλου	6
Ελάχιστα	14
Λίγο	7
Αρκετά	17
Πολύ	6
Πάρα πολύ	3

Η σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης μου

Καθόλου	2
Ελάχιστα	9
Λίγο	19
Αρκετά	11
Πολύ	10
Πάρα πολύ	2

Το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία

Καθόλου	5
Ελάχιστα	13
Λίγο	8
Αρκετά	16
Πολύ	9
Πάρα πολύ	2

Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα μέλη του Οργανισμού

Καθόλου	5
Ελάχιστα	10
Λίγο	13
Αρκετά	10
Πολύ	13
Πάρα πολύ	2

Η ελευθερία έκφρασης

Καθόλου	11
Ελάχιστα	8
Λίγο	17
Αρκετά	7
Πολύ	7
Πάρα πολύ	3

Η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός

Καθόλου	8
Ελάχιστα	9
Λίγο	14
Αρκετά	13
Πολύ	7
Πάρα πολύ	2

Η παροχή των απαραίτητων πόρων (χρόνος, χώρος και εξοπλισμός) για να κάνω τη δουλειά μου

Καθόλου	4
Ελάχιστα	8
Λίγο	13
Αρκετά	16
Πολύ	10
Πάρα πολύ	2

Οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη

Καθόλου	19
Ελάχιστα	12
Λίγο	13
Αρκετά	8
Πολύ	1
Πάρα πολύ	0

Η ενδιαφέρουσα εργασία

Καθόλου	4
Ελάχιστα	7
Λίγο	10
Αρκετά	15
Πολύ	13
Πάρα πολύ	4

Οι αυξημένες υπευθυνότητες / εξουσίες

Καθόλου 5

Ελάχιστα 6

Λίγο 19

Αρκετά 13

Πολύ 7

Πάρα πολύ 3

Η ποικιλία / εναλλαγή καθηκόντων / θέσης

Καθόλου 7

Ελάχιστα 12

Λίγο 12

Αρκετά 16

Πολύ 2

Πάρα πολύ 4

Η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας

Καθόλου 9

Ελάχιστα 10

Λίγο 13

Αρκετά 17

Πολύ 1

Πάρα πολύ 3

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη θέσπιση διαδικασιών

Καθόλου 16

Ελάχιστα 20

Λίγο 9

Αρκετά 6

Πολύ 2

Πάρα πολύ 0

Η σωστή, άμεση και ολοκληρωμένη ενημέρωση του προσωπικού

Καθόλου	18
Ελάχιστα	15
Λίγο	11
Αρκετά	8
Πολύ	1
Πάρα πολύ	0

Οι επικοινωνιακοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού

Καθόλου	18
Ελάχιστα	15
Λίγο	13
Αρκετά	7
Πολύ	0
Πάρα πολύ	0

Η αναγνώριση της αξίας των εργαζόμενων

Καθόλου	19
Ελάχιστα	13
Λίγο	16
Αρκετά	5
Πολύ	0
Πάρα πολύ	0

Η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζόμενων

Καθόλου	16
Ελάχιστα	16
Λίγο	14
Αρκετά	7
Πολύ	0
Πάρα πολύ	0

Η δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται

Καθόλου	12
Ελάχιστα	19
Λίγο	12
Αρκετά	8
Πολύ	2
Πάρα πολύ	0

Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού

Καθόλου	16
Ελάχιστα	14
Λίγο	10
Αρκετά	6
Πολύ	4
Πάρα πολύ	3

Ο σεβασμός της αξιοπρέπειάς μου

Καθόλου	8
Ελάχιστα	13
Λίγο	12
Αρκετά	9
Πολύ	8
Πάρα πολύ	3

Οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης των εργαζομένων από την ηγεσία

Καθόλου	19
Ελάχιστα	15
Λίγο	10
Αρκετά	7
Πολύ	1
Πάρα πολύ	1

Η εφαρμογή αξιοκρατικών κριτηρίων από την ηγεσία σε όλους τους τομείς

Καθόλου	20
Ελάχιστα	18
Λίγο	7
Αρκετά	7
Πολύ	0
Πάρα πολύ	1

Η έμπνευση και η παρακίνηση από την ηγεσία

Καθόλου	21
Ελάχιστα	17
Λίγο	11
Αρκετά	2
Πολύ	2
Πάρα πολύ	0

8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες προκαλούν προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία του Α.Π.ΚΥ.;

Η έλλειψη καινοτόμων σχεδιασμών του Οργανισμού

Καθόλου	0
Ελάχιστα	2
Λίγο	5
Αρκετά	14
Πολύ	20
Πάρα πολύ	12

Η έλλειψη σωστών μεθόδων προγραμματισμού του Οργανισμού

Καθόλου	0
Ελάχιστα	1
Λίγο	0
Αρκετά	13
Πολύ	19
Πάρα πολύ	20

Η έλλειψη μηχανισμών παρακίνησης των εργαζομένων

Καθόλου	0
Ελάχιστα	0
Λίγο	1
Αρκετά	8
Πολύ	26
Πάρα πολύ	18

Η έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας των εργαζομένων

Καθόλου	1
Ελάχιστα	4
Λίγο	7
Αρκετά	8
Πολύ	18
Πάρα πολύ	15

Η έλλειψη συντονισμού ανάμεσα στις Διοικητικές Υπηρεσίες του Α.Π.ΚΥ.

Καθόλου	1
Ελάχιστα	1
Λίγο	4
Αρκετά	8
Πολύ	17
Πάρα πολύ	22

Η έλλειψη οργάνωσης των Ακαδημαϊκών Υπηρεσιών του Α.Π.ΚΥ.

Καθόλου	0
Ελάχιστα	0
Λίγο	4
Αρκετά	8
Πολύ	18
Πάρα πολύ	23

Η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των υψηλά ισταμένων του Οργανισμού

Καθόλου	1
Ελάχιστα	0
Λίγο	3
Αρκετά	5
Πολύ	16
Πάρα πολύ	28

Η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των μεσαίων στελεχών του Οργανισμού

Καθόλου	4
Ελάχιστα	1
Λίγο	8
Αρκετά	10
Πολύ	16
Πάρα πολύ	14

Οι κακές εργασιακές σχέσεις εργαζομένων και Διοίκησης του Οργανισμού

Καθόλου	1
Ελάχιστα	0
Λίγο	4
Αρκετά	5
Πολύ	14
Πάρα πολύ	29

9.Είστε ικανοποιημένος/η από τις επιπλέον παροχές και τα πρόσθετα οφέλη (π.χ. δωρεάν φοίτηση, επιπλέον ημέρες άδειας κ.α.) που προσφέρει η Διοίκηση στους εργαζόμενούς της;

Καθόλου	2
Ελάχιστα	3
Λίγο	10
Αρκετά	14
Πολύ	15
Πάρα πολύ	14

10.«Επαγγελματική ικανοποίηση : η θετική συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην εργασιακή του κατάσταση». Σύμφωνα με το πιο πάνω θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η από την τωρινή εργασιακή σας κατάσταση;

Καθόλου	4
Ελάχιστα	5
Λίγο	17
Αρκετά	18
Πολύ	7
Πάρα πολύ	2

11.Θεωρείτε ότι η υιοθέτηση μεθόδων παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στο Α.Π.ΚΥ. θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού;

Καθόλου	0
Ελάχιστα	0
Λίγο	1
Αρκετά	14
Πολύ	16
Πάρα πολύ	22

12.Από τη μέχρι τώρα προσωπική σας εμπειρία, πιστεύετε ότι η Διοίκηση / Διεύθυνση του Α.Π.ΚΥ. ενδιαφέρεται να παρέχει κίνητρα και να ενδυναμώνει στους εργαζόμενους του Οργανισμού;

Καθόλου	13
Ελάχιστα	15
Λίγο	13
Αρκετά	7
Πολύ	5
Πάρα πολύ	0

13. Σε γενικές γραμμές πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων στο Α.Π.ΚΥ;

Πολύ κακές	6
Κακές	13
Ούτε καλές ούτε κακές	26
Καλές	9
Πολύ καλές	0

14. Ανεξάρτητα από τις απαντήσεις που δώσατε πιο πάνω, έχετε την πρόθεση να συμβάλλετε τα μέγιστα ώστε το Α.Π.ΚΥ. να αναπτυχθεί και να γίνει ένας επιτυχημένος Οργανισμός;

Καθόλου	0
Ελάχιστα	0
Λίγο	2
Αρκετά	7
Πολύ	12
Πάρα πολύ	31